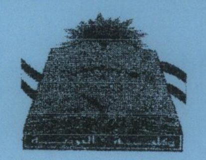




دراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة فى الإصلاح التربوى

"المدرسة المتعلمة نموذجاً"

إعداد

د/ أحمد غنيمي مهناوي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة بنها





دراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة فى الإصلاح التربوى
"المدرسة المتعلمة نموذجاً"

إعداد
د/ أحمد غنيمى مهناوى
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة بنها

الملخص

هدف البحث إلي دراسة تحليلية لأهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي مع التركيز علي المدرسة المتعلمة بوصفها أحد الصيغ التي تعكس أهم مداخل الإصلاح وهو " مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة "ولقد تم تقسيم البحث إلي عدة محاور المحور الأول : المداخل الإستراتيجية للإصلاح التربوي، حيث تم استعراض أهم المداخل للإصلاح التربوي ثم تبني البحث مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة بوصفه أنسب المداخل للمدرسة المصرية وقد تبنته وزارة التربية والتعليم المصرية . المحور الثاني : المدرسة المتعلمة – كنموذج للإصلاح المتمركز حول المدرسة، حيث تم استعراض فلسفة المنظمة المتعلمة وأهم نماذجها وكذلك المدرسة كمنظمة متعلمة . ثم عرج البحث إلي دراسة أهم التحديات التي تعيق تحول مدارسنا إلي صيغة المدرسة المتعلمة . المحور الثالث : رؤية مقترحة لإصلاح المدرسة المصرية في ضوء مقومات المنظمة المتعلمة، وقد تم تناول هذه الرؤية من خلال ثلاثة أبعاد هي، مستوي جاهزية المدارس للتغيير وتبني مقومات المنظمة المتعلمة . والأبعاد المختلفة لبناء المدرسة المصرية (كمنظمة متعلمة). وآلية العمل في المدرسة المتعلمة.

مقدمــة:

تشكل مسألة الإصلاح التربوي واحدة من القضايا المهمة فى مجال الحياة السياسية والاجتماعية للعالم المعاصر، فقد تجاوز تطور الثقافة الإنسانية التكنولوجية حدود كل تصور، وفى خضم هذه المتغيرات التى أحاطت بالمجتمع الإنساني بدأت الأنظمة التربوية تتصدع وتتداعى أمام هذا المد الحضارى الأسطورى الذى يهدد المعايير والأسس التقليدية التى قامت عليها المؤسسات التربوية. لذا تسعى القيادات السياسية والتربوية إلى بناء منطلق جديد يكفل للتربية أن تتجاوز التحديات التى تحيط بها.

ولعله من الضرورى التنبيه إلى أن الإصلاح التربوى عملية معقدة للغاية، فهى ليست تقنية صرفة كما يتصورها البعض، بل هى عملية يتشابك فيها السياسى بالثقافى والاقتصادى بالاجتماعى، وتتدخل فيها عوامل وعوائق تحد من تقدمها مثل المتصورات الثقافية الراكدة، وهيمنة بنى ممارسات تربوية ارتبطت بتأثيرات ثقافية أجنبية ***(السنبل، ٢٠٠٢ : ٢٠ ٣).***

والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنواعها فى الوقت الراهن تواجه الكثير من الضغوطات والتحديات والمخاطر التي تهدد احتمالات تحقيقها لأهدافها، ولقد فرضت التغيرات المتسارعة التى حدثت فى القرن الحادى والعشرين مثل ثورة المعلومات والاتصالات واقعاً جديداً على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، فظهرت نتيجة لذلك حاجة هذه المؤسسات إلى التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلم الدائم والمستمر، حيث برزت فكرة حاجة المؤسسات إلى التحول نحو منظمات التعلم، بحيث تتميز بالعمل والتفكير الجماعى اعتماداً على مبدأ التعلم مدى الحياة ***(عاشور، ٢٠٠٩ : ١٦)***.

ونظراً لهذه الظروف التى فرضت واقعاً متطوراً ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة. ويدعو المؤسسات التعليمية إلي تطوير مفاهيم جديدة لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم. لذا ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة (learning Organization) والمنظمة المفكرة(Thinking organization) والتعلم التنظيمى (Organization Learning) ***(عبابنة، العدوان، ٢٠٠٧ :٧٣)***

ويعتبر تحول المنظمات التربوية إلى منظمات تعلم نقلة نوعية جوهرية فى نشاطات المنظمات والأعمال، بعد أن أصبح التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة. وبقدر ما كان القرن الماضى قرن المنظمة التى تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد، فإن القرن الحالى هو قرن المنظمة التى تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية فى كل كيانها بشكل تشاركى تداؤبى، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية

منظمة تمكن عامليها من العمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكى، ويعتمد المعلومات المفتوحة فى طلب واكتساب المعرفة وتوليدها. (*غرابة، بريش*، ٢٠١١ : ٨)

ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك المنظمة التى تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذى ترغب فى تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته *(Seng, 1994 : 4)*

وهذه المنظمات تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضاءها على التعلم وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم (**جبران، ٢٠١١ : ٤٢٨**)

وسرعان ما وجد هذا المفهوم طريقة فى المنظمات التربوية فأخذ المربون يدعون إلى "المدرسة المتعلمة" التى تهتم بالتعليم والتعلم، وينخرط جميع العاملين بها فى عملية تحسين جماعية يتحمل مسئوليتها الجميع، فالمدير يتحول إلى قائد لعملية التعلم ليوفر فرصاً تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح *(عطارى وعيسان، ٢٠٠٧ : ١٠٧)*.

٢- قضية البحث:

الإصلاح التربوى كما عرفه التربويون كعملية وهدف بأنه منظومة الإجراءات التربوية التى تهدف إلى إخراج النظام التربوى من أزمته إلى حالة جديدة من التوازن والتكامل الذى يضمن له استمرارية وتوازناً فى أداء وظيفته بصورة منتظمة.

وتشكل المدرسة المصرية بوضعها الحالى منطلقاً قوياً لجهود الإصلاح التربوى المنشود الذى يؤول بالمدرسة إلى نموذج جديد، حيث أن هذا النموذج الجديد لمدرسة المستقبل سيكون له دور هام فى معالجة مشكلتين رئيسيتين تعانى منهما المدرسة التقليدية، وهما غياب الحافز للتعلم، وصعوبة نقل التعليم لتتم الإفادة الإجرائية منه فى التعامل مع مواقف جديدة.

ولقد لخص*(العتلونى، ٢٠٠٠)* التصورات المقترحة لمدرسة المستقبل وضمنها المدرسة المتعلمة، وهى مدرسة تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة وأن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة وأن الجميع قابل للتعلم وأن الجميع أيضاً بحاجة إلى التعلم، ومن ثم فالمدرسة المتعلمة مدرسة تتمركز حول فكرة مجتمع مدرسى دائم التعلم. وبالتالى يمكن القول بأننا في حاجة ماسة لتحويل مدارسنا من صيغة المدرسة التقليدية إلي صورة المدرسة المتعلمة إذا أردنا أن نحقق مجتمع التعلم . ومن هنا يمكن التعبير عن قضية البحث في التساؤلات التالية :

١- ما المداخل الإستراتيجية للإصلاح التربوى.

٢-ما أهم المبادئ التى يستند عليها مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة؟

٣-ما الأسس التي تستند إليها المنظمة المتعلمة؟

٤-ما أهم مقومات المدرسة كمنظمة متعلمة؟

٥- ما التحديات التي تواجه المدرسة المصرية فى تحولها لصيغة المدرسة المعلمة.

٦-ما التصور المقترح للتحول نحو المدرسة المتعلمة.؟

٣- أهـداف البحـث:

هدف البحث الحالي إلي:

- المعرفة والإحاطة بأهم المداخل الإستراتيجية للإصلاح المدرسي .
- رصد الدواعي والمبررات المؤدية للأخذ بمدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة.
- دراسة أهم المبادئ التي يستند عليها مدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة .
- التأصيل لفلسفة المنظمة المتعلمة وأهم متطلباتها وأهم نماذجها .
- تحليل أهم التحديات التي تقف حجر عثرة في تحول المدرسة المصرية لصيغة المدرسة المتعلمة
- وضع رؤية مقترحة للاستفادة من أسس الإصلاح المتمركز علي المدرسة وفي ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة في تحول المدرسة المصرية الحالية إلى صيغة المدرسة المتعلمة.

٤- أهميـة البحـث:

تكمن أهمية البحث من خلال موضوعه والمتعلق بإصلاح المدرسة المصرية بوصفه أصبح ضرورة ملحة لمواجهة متغيرات جمة وتحديات كثيرة. من خلال دراسة نموذج المدرسة المتعلمة باعتبارها النموذج الإصلاحي للمدرسة المصرية الآن . كما تكمن أهمية البحث في لفت نظر المسئولين عن التعليم المصري إلي ضرورة الانتقال بمدارسنا من مجرد الإتاحة التعليمية إلي الجودة التعليمية، والتأكيد علي استخدامها كاستراتيجية أساسية لتحسين جودة التعليم في المدرسة المصرية .

٤- منهـج البحـث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل المفاهيم والمعاني المرتبطة بالإصلاح التربوي وكذلك المداخل الإستراتيجية له، وكذلك المفاهيم ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة والمدرسة المتعلمة باعتبار الأخيرة ترجمة حقيقية للإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٥- مصطلحات البحث :

أ- مجتمع التعلم :Learning Society

يمثل ذرة الارتقاء المجتمعى، حيث يزخر هذا المجتمع بالمدخلات البشرية القادرة على التعلم ذاتياً، وذلك بعد أن أصبحت القدرات الذكائية متعددة وهذا المجتمع له وعيه الجمعى وذاكرته الجمعية المتمثلة فى حصاد معارفه ومدركاته وخبراته وله أيضاً مستوى من اللاوعى الجمعى المتمثل فى المخزون اللامادى من المسلمات والمفاهيم التى تعمل تحت طبقات من القيم والمعتقدات والأيديولوجيات *(الطويل، عباينة، ٢٠٠٩ : ٦٥)*.

ب- المنظمة المتعلمة :Learning Organization

هى تلك المنظمة التى تدعم نقل المعرفة واستخدامها، وتشجع إيجاد بيئة مناسبة للتطور، وتتصف بقدرتها علي تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل علي تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها علي التكيف مع المتغيرات المستمرة . **(أبو حشيش، مرتجي، ٢٠١١ : ٤٠٢)**

جـ- التعلم المنظمى :Organizational Learning

هو العملية التي تسعي المنظمات من خلالها إلي تحسين قدرتها الكلية، وتطوير ذاتها ،وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز . (الكبيسي، ٢٠٠٥ : ٩٠) . وثمة تعريف آخر هو أنه "تعلم مستمر يتجاوز التعلم من أجل البقاء Learning for Survival والتعلم من أجل التكيف Adaptive Learning إلى التعلم التوليدى أو النمائى Generative Learning *(عطارى، عيسان،٢٠٠٣ :٧٥)*

د- المدرسة المتعلمة :Learning School

هى المدرسة التى تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وفكرة مجتمع مدرسى دائم التعلم، وأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فالجميع قابل للتعلم، الطالب والمعلم والمدير والأخصائي وولى الأمر. لذا فهى المدرسة التى يمارس فيها التعلم الفردى والتنظيمى للمعلمين والإداريين بشكل مستمر، لتحقيق الإندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية . *(جبران، ٢٠١١ : ٤٣٠)*.

هـ- التطوير: Development

مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعلمية التى تحدث فى نظام تعليمى معين بقصد زيادة فاعليته وتحقيق كفايته الإنتاجية وتغيير وجهته ليكون أكثر مواكبة لمعطيات التقدم الحضارى الموجود فى ظروف العصر الذى ينتمى إليه.(طلبة، ١٩٩٩ : ٦٧).

و- التجديد التربوي: Innovation

عملية تغيير محدد مقصود ومخطط له، ويقصد منه التحسين ويسهم فى تحقيق أهداف النظام بفاعلية وهو يعنى الاختيار والتنظيم والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لكل جديد وأصيل للوصول لأهداف واحتمالات ممكنة للاقتراب من النموذج المثالى الذى تم بناؤه.(عبد الحميد، ٢٠٠٠ : ٢٥٧).

ز- التحسين: Improvement

جهد مستمر فى أحد أجزاء المدرسة والمجتمع لتحسين الظروف بما يكفل فرص عادلة لكل الطلاب لتحسين تعليمهم. ومن ثم فالتحسن .يركز على رفع كفاءة الممارسات القائمة بما يؤدى إلى زيادة تحصيل الطلاب. (البيومى ،٢٠٠٦ :١١)

ح- الإصلاح المتمركز على المدرسة: School Based Reform (SBR)

أية محاولة فكرية أو عملية لإدخال تحسينات أو تجديدات على الوضع الراهن للنظام التعليمى والإدارى بالمدرسة، سواء كان ذلك متعلقاً بالبيئة المدرسية أو التنظيم المدرسى أو البرنامج المدرسى أو طرائق التدريس أو غيرها.(مرسى، ١٩٩٦ :٢٧٣).

كما يعرف بأنه "عملية يتم من خلالها مراجعة وتقويم واقع الأداء المدرسى بشكل عام، بحيث يؤخذ فى الاعتبار العوامل المؤثرة داخلية كانت أو خارجية وتشخيص جوانب القوة والضعف بطرق علمية سليمة ثم إدخال تعديلات وتجديدات تعالج هذه الجوانب، ومن ثم تحسن الأداء المدرسى.(الصغير ،٢٠٠٧ : ٦)

٦- الدراسات السابقة:

تناول البحث الحالي مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة من خلال محورين يتعلق أحدهما بالإصلاح التربوي، والآخر بالمنظمة المتعلمة والمدرسة المتعلمة .

فبالنسبة للمحور الأول:

فقد أجرت (عبد الحكيم، ٢٠١٠) دراسة عن الإصلاح المتمركز على المدرسة فى ضوء معايير الجودة الشاملة، دراسة مقارنة لنماذج عالمية.

استهدفت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة فى مصر فى ضوء معايير الجودة. وذلك من خلال الوقوف على ماهية الإصلاح المتمركز من حيث المفهوم والأهداف والمنطلقات وأهم المرتكزات وكذلك التعرف على واقع الإصلاح داخل المدرسة وأهم المتطلبات اللازمة لتطبيقه. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، تتعلق بالإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال أن نجاح تطبيقه يعتمد على الدافعية والرغبة المتوفرة لدى العاملين بالمدرسة للتحسين والتطوير. وأن الإصلاح المتمركز على المدرسة يجعل منها وحدة إدارية مستقلة تصنع قراراتها بحرية وتستجيب لرغبات المستفيدين من المتعلمين. ولكى يتم هذا الإصلاح لابد من توافر المشاركة المجتمعية والتى تحتاج إلى إعادة بناء الثقة بين أعضاء المجتمع المحلى والمجتمع المدرسى وتقديم المدرسة خدماتها للمجتمع. بحيث يشعر بها فيقوم بدوره بمساندتها ودعمها على الإصلاح.

ودراسة ثانية أجراها (ضحاوي، ٢٠٠٧) حول برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوى: هدفت الدراسة إلى عرض برنامج للإصلاح المدرسى بمصر يهدف إلى تنمية الفرص المتاحة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوى يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة. ويتجسد ذلك فى جعل المدرسة قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمل المسئولية والمساءلة والتحرك الحقيقى نحو اللامركزية، وجعل المدرسة قادرة على التقويم الذاتى وبناء خطط التطوير فى ضوء المعايير القومية للتعليم.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (الكراسنة والخزاعلة، ٢٠٠٧) إلي تقديم تصور للإصلاح المدرسي يقوم علي بيان الانسجام بين العناصر الإنسانية الأربعة للنظام المدرسي (المعلمين، المديرين، الطلاب، وأولياء الأمور) في عملية الإصلاح المدرسي . وقد توصل الباحثان إلي التأكيد علي ضرورة الإصلاح التربوي بشكل عام والإصلاح المدرسي بشكل خاص ، وأن عملية الإصلاح يجب أن تبدأ من داخل المدرسة أولا لا من خارجها .

وفي إطار بيان الدور الذي تقوم به المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح هدفت دراسة (الشرعي، ٢٠٠٧) إلي تعريف مفهوم الشراكة المجتمعية والإصلاح المدرسي، وكذلك الكشف عن التحديات التي يواجهها المجتمع المدرسي لإحداث الإصلاح المنشود، مع تحديد آليات التعاون بين المجتمع والمدرسة لتحقيق هذا الإصلاح . وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة تفعيل جميع المنظمات والمؤسسات الاجتماعية عن طريق طرح العديد من الآليات

لإحداث المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح، في ظل توحد وانسجام بين كل من مجالس الآباء ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والمدرسة من جهة أخري .

وللتعرف علي صورة مدرسة المستقبل وأهم متلازمتها، هدفت دراسة **(الحوت، ٢٠٠٤)** إلي وضع تصور لما يجب أن تكون عليه مدرسة المستقبل (المدرسة الفعالة) باعتبارها صيغة إصلاحية تجديدية للمدرسة بصورتها الحالية . وقد تطرقت الدراسة إلي أهم الإشكاليات التي تعوق المدرسة بصورتها الحالية عن تحقيق الأهداف المنوطة بها . وقد توصلت الدراسة إلي أن مدرسة المستقبل تحتاج إلي ضرورة إعادة النظر في السياسة التعليمية وأهدافها بما يتناسب مع مانريده كمجتمع من هذه المدرسة، كما وضعت الدراسة ماأسمته (متلازمات المدرسة الفعالة) وحددتها في رسالة المدرسة، توقعات عالية للنجاح، ومراقبة دائمة لتقدم الطلاب وغيرها .

أما عن المحور الثاني فقد عنيت بعض الدراسات بالأسس والمفاهيم الخاصة بالمنظمات المتعلمة وتوفير العناصر اللازمة لتحقيقها، كما اهتمت دراسات أخرى بعلاقة المنظمة المتعلمة ببعض المفاهيم مثل الجودة الشاملة والإبداع وغيرها ولقد تزايدت الدراسات التى اهتمت بالمدرسة كمنظمة متعلمة وأصبح هناك توجه عام لتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة .

فللتعرف على مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها فى المؤسسات العامة الأردنية أجرى ***(الرفاعى وآخرون، ٢٠١٣)*** دراسة حول مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومقوماتها كما يراها العاملون فى المؤسسات العامة الأردنية فى محافظة إربد، حيث تكونت العينة من (١٠٠ موظف) فى ست مؤسسات مالية عامة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة فى هذه المؤسسات كان بدرجة متوسطة. وكذلك معوقات تطبيقها جاء بدرجة متوسطة، ومن ثم أوصت الدراسة بوضع استراتيجيه شاملة لتبنى عناصر المنظمة المتعلمة فى القطاع العام الأردني تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمى والثقافى لهذه العملية.

وفى إطار دراسة تأثير المنظمة المتعلمة على الالتزام الوظيفي أجرى ***(عادل الشلقان، ٢٠١٢)*** دراسة حول دور المنظمة المتعلمة فى الالتزام الوظيفي، لموظفي البنك السعودى للتسليف والإدخار بمدينة الرياض، من خلال استخدام مقياس لأبعاد المنظمة المتعلمة، ومقياس للالتزام الوظيفى وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، تشجيع السؤال والحوار، التعلم الجماعي، تأسيس أنظمة تشجيع على

التعلم، وعلاقة التعلم بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية) جاء بدرجة متوسطة وكان أقلها قيمة هو محورى أنظمة تشجع على التعلم. والتمكن أما ما يتعلق بمستوى الالتزام الوظيفى وعلاقته بالمنظمة المتعلمة فقد جاءت بصورة مرتفعة وطردية.

وللكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمة متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين فى الأردن، أجري (جبران ،٢٠١١) دراسته، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من المعلمين قوامها ٤٣٩ معلماً، وباستخدام استبانه ذات شقين شق يتعلق بوصف المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال أربعة مجالات. وشق يتعلق بوصف المدير كقائد تعليمى من خلال ستة مجالات. ولقد توصلت الدراسة أن هناك تقديراً متوسطاً من المعلمين لمدارسهم كمنظمات متعلمة، وكذلك تقدير متوسط لكفاءات المدير كقائد تعليمى.

ولبيان العلاقة بين ثقافة التمكين والقيادة التحويلية ودورهما فى المنظمة المتعلمة أجرى (*الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩*) دراسة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة فى الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لثقافة التمكين والقيادة التحويلية على أداء المنظمة المتعلمة.

وفى إطار دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير أجرى (*البغدادى، ٢٠٠٨*) دراسة اعتمد فيها على مقياسين، أحدهما لقياس خصائص المنظمة المتعلمة، والآخر لقياس جاهزية المنظمة للتغيير. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة فى القيم الاجتماعية والتزام القيادة، والتمكين والاتصالات ونقل المعرفة وخصائص الفرد العامل وتطوير الأداء.

وفى إطار التعرف على واقع التعلم التنظيمى بوصفه ذو علاقة وثيقة بالمدرسة كمنظمة متعلمة، أجرت (البكرى ،٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمى بمدارس سلطنة عمان وأبرز معوقاته وتوصلت الدراسة إلى وجود الكثير من المعوقات التى تحول دون تطبيق التعلم التنظيمى، وعدم توفر المتطلبات الأساسية لتطبيقه، مثل الثقافة التنظيمية، وغياب التوعية اللازمة لدى المدراء والمعلمين بمبادئ التعلم التنظيمى.

وعن تأثير المدارس المتعلمة على تحصيل الطلاب أجرت (دورتى *(Dougherty, 2005)* دراسة فى ولاية كاليفورنيا الأمريكية، حيث شملت الدارسة ٨٠ مديراً من المدارس مرتفعة التحصيل والأداء بالنسبة للطلاب . ومدارس متوسطة التحصيل والأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات مديرى المدارس ذات الأداء المرتفع لتطبيق ضوابط سينج فى المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة. بينما جاءت تصورات المديرين فى المدارس ذات

الأداء المتوسط بدرجة متوسطة. مما يعكس العلاقة بين جودة الأداء داخل المنظمة المتعلمة وتحصيل الطلاب.

أما عن علاقة المنظمة المتعلمة بالإبداع فقد أجرى **البكار (٢٠٠٤)** دراسته والمنصبة على دراسة إدارة الإبداع فى المنظمات المتعلمة، وهدفت إلى تقديم تصور نظرى حول كيفية بناء المنظمة المتعلمة، ومدى توافر العناصر الخمسة لبناء المنظمة المتعلمة. ومن خلال استطلاع آراء مجموعة من العاملين فى شركة موبايلكم للهواتف المحمولة، وتوصلت الدراسة أن مقومات المنظمة المتعلمة الخمسة قد نال درجة موافقة متوسطة وأن هناك علاقة إيجابية بين مقدار توافر عناصر المنظمة المتعلمة وقدرتها على الإبداع.

وفى إطار العلاقة بين المديرين وتحويل مدارسهم إلى مدارس متعلمة أجرى ***(تومبسون وزملاؤه Thompson and et al., 2004)*** دراستهم، حيث قام الباحثون بإجراء أسلوب المقابلة مع ستة مدراء، واستبيان للمعلمين لقياس مدى تطبيق الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المدارس تطبق الضوابط الخمسة بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها، الرؤية المشتركة، التمكن الشخصى، النماذج الذهنية، تعلم الفريق، والتفكير النظمى.

وفى رؤية تقييمية لمدى تمثل المدارس العربية لمقومات المنظمة المتعلمة أجرى ***(عطارى وعيسان، ٢٠٠٣)*** دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظرى حول المدرسة المتعلمة من خلال تحليل الأدب المتعلق بالمدرسة المتعلمة وتوصل الباحثان بعد تفحص الوضع المساند فى معظم المدارس فى ضوء مفهوم التعلم المنظمى بأن المدارس العربية لا تعكس خصائص المدرسة المتعلمة.

وانطلاقا من التعرف على مدى تطبيق ضوابط ***(سينج Seng)*** الخمسة للمنظمة المتعلمة فى إحدى المدارس المهنية فى مدينة لوس أنجلوس الأمريكية أجرى ***(كيلى Kelly, 2001)*** دراسته على عينة قوامها ١٢ مشاركاً من العاملين فى المدرسة، وتوصلت إلى توفر ضابط التمكن الشخص، وضابط النماذج الذهنية، وضابط التعلم بروح الفريق بدرجة مقبولة داخل المدرسة ولم تحقق نتائج فى بقية الضوابط.

وفى إطار معرفة ماهية العوامل الضرورية لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة أجرى ***(زاد يركو Zaderyako, 2000)*** دراسته على جميع الإداريين والمعلمين فى ثلاث مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية فى ولاية مونتانا الأمريكية، باستخدام أسلوب المقابلة، توصلت الدراسة إلى أن بناء المدرسة المتعلمة يعتمد على تغيير طرق تفكير العاملين فى هذه

المدارس من حيث توفير وقت مناسب للتعلم المنظمي. وزيادة مشاركتهم فى تسيير أعمال المدرسة والعمل بروح الفريق، وتغيير ثقافة المدرسة وإيجاد مناخ عملى منظمي.

مما سبق وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة يتضح جليا أن منظمة المستقبل هي المنظمة المتعلمة وأن مدرسة المستقبل هي المدرسة المتعلمة، حيث أكدت دراسات المحور الأول والثاني علي ضرورة إعادة النظر في الفلسفة والسياسة التي تحكم العمل في المنظمات التربوية ولاسيما مدارسنا بصورتها الراهنة . وتبني استراتيجيات إصلاحية من شأنها تصحيح المسار والوصول بمدارسنا إلي صيغة المدرسة المتعلمة بوصفها الانعكاس المؤسسي الحقيقي لمجتمع التعلم والذي يعتبر ذروة الارتقاء المجتمعي ، وهذه هي قضية البحث الحالي .

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: المداخل الإستراتيجية للإصلاح التربوي:

بنظرة تحليلية مدققة لأحوال وواقع المدرسة المصرية نجد التحديات عديدة ومتنوعة، فالتلاميذ يتدفقون عليها عاماً بعد آخر نتيجة لزيادة الوعى بأهمية التعليم وزيادة الطلب الاجتماعى عليه، والزيادة السكانية المستمرة، ويؤدى هذا أو ذاك إلى مشكلة نقص المبانى المدرسية وتقليل فرص الإتاحة التعليمية و الاستيعاب الكامل للتلاميذ، حيث تضيق المدارس بطلابها، و ترتفع الكثافة الطلابية بحجرات الدراسة، وتعدد الفترات الدراسية، ويتبع تلك التحديات تحدى قلة الأجهزة والأدوات المدرسية مما ترتب عليه ضعف ثقة الأسرة فيما تقدمه المدرسة من تعليم لأبنائها، وكانت نتيجة ضعف تلك الثقة الاتجاه إلى السوق السوداء فى التعليم المتمثل فى الدروس الخصوصية والتى أصبحت ظاهرة مرضية فى جسد التعليم المصري، فضلاً عن ظاهرة الكتب الخارجية ومذكرات معلمى تلك الدروس الخصوصية. فظاهرة الدروس الخصوصية تمثل تحدياً كبيراً يواجه مستقبل التعليم قبل الجامعى ولهذا التحدى مخاطر كثيرة على كل من الطالب، والأسرة، والمعلم، والمدرسة بل وعلى نظام التعليم كله فى مصر.

ومن التحديات أيضاً التى تواجه المدرسة المصرية قلة الدعم المجتمعى وضعف المشاركة المجتمعية فى الارتقاء والنهوض بالعملية التعليمية بها، حيث لم يرق ذلك الدعم وتلك المشاركة إلى أن يكون ثقافة مجتمعية فاعلة وفضلاً عما سبق من تحديات تواجه المدرسة المصرية تحد آخر أكثر خطورة هو التيار المناهض لفكر الإصلاح التعليمى والتربوى ومحاولة عرقلة مسيرته.

ومن الجدير بالذكر أن المدرسة ليست مسئولة عن تلك التحديات ولكنها مسئولة عن مواجهتها والتعامل معها بالجدية الواجبة. ورغم تلك التحديات إلا أن جهود الإصلاح مستمرة، وكل جهد مهما كان صغيراً، هو خطوة كبيرة على طريق الإصلاح المدرسى والارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية بها، ورغم تلك التحديات فالإصلاح بصفة عامة أصبح سياسة دولة، وأصبح فكراً ومناخاً عاماً فى الدولة يدعم إصلاح المدرسة وتطويرها والارتقاء بها، بما يحقق لخريجيها المنافسة إقليمياً وعالمياً.

ومن ثم بات الإصلاح ضرورة تعليمية وتربوية ومطلباً ملحاً فرضته متغيرات العصر وأزمة التعليم وعدم الرضا المجتمعى العام عن الأداء المدرسى وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمى لدى الطلاب. **وتتعدد المداخل الاستراتيجية للإصلاح التعليمى ومنها :**

١- مدخل اللامركزية كرؤية للإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى (دياب، ٢٠٠٧ :١٩٩)

لقد أدت عيوب المركزية فى التعليم المصرى الى التحول للامركزية ومسايرة الاتجاهات العالمية . ويعتبر تحقيق اللامركزية في التعليم بعدا هاما من أبعاد الإصلاح التعليمي، وقد ظهرت الدعوة إلي لامركزية التعليم في أواخر الخمسينات في إطار تطبيق نظام إنمائي عالمي. وتعني اللامركزية في التعليم إعطاء قدرا أكبر من الاستقلالية للمؤسسات التعليمية سواء كانت مدارس ،أو جهات بحثية في إحداث التغيير التعليمي الذي يتطلب، أن تحدد المؤسسات التعليمية أولوياتها في العمل والتغيير . وإعطاء الاستقلال للمؤسسات المحلية لتقرر أي الوسائل تستطيع أن تحقق النتائج المطلوبة مع توفير آليات للتقويم وأخيرا تتخذ الحكومة من الإجراءات ما يساعد في إعادة التوازن وتعويض الفروق في الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية المحلية.

٢- مدخل المعايير القومية لإصلاح وجودة التعليم بالمدرسة :

ويعتبر مدخل إصلاح المدرسة وتطويرها على المعايير القومية أحد المداخل لإصلاح التعليم بالمدرسة، ولتحقيق صورة جيدة وإيجابية عن المدرسة اعتماداً على مجموعة من المعايير للجودة، ويقوم هذا المدخل على إتاحة الفرصة للمدارس لتطوير نفسها وإصلاحها ذاتياً إنطلاقاً من تحديد بعض المعايير التى يتم من خلالها تحديد مستوى جودة الأداء بها، ومن هذا المنطلق تؤكد أهداف السياسة التعليمية للتعليم قبل الجامعى فى مصر الانتقال من الإتاحة التى تعنى توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ والطلاب إلى الجودة التى تعنى الإصلاح والتحسين المستمر للعملية التعليمية بالمدرسة وفق معايير الجودة القومية. (سلام وآخرون، ٢٠٠٧)

٣- مدخل المشاركة المجتمعية لدعم وإصلاح التعليم :

تقوم فلسفة هذا المدخل على أساس أن تطوير التعليم وإصلاحه لم يعد مسئولية الدولة فقط، بل صار قضية مجتمعية وعملاً قومياً، مما يقتضى بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسة التعليمية فى صورة مشاركة مجتمعية من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدنى بتنظيماته وجمعياته الأهلية وأصحاب الأموال ورجال الأعمال، والأحزاب، وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، لذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسية ومحورية فى بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم لبناء المعرفة فى مصر.

ونتيجة لانتشار ثقافة المشاركة وتزايد الوعى بها وبأهميتها، لم تعد المشاركة المجتمعية مجرد مفهوم يتردد أو جهد تطوعى يبذل لتطوير التعليم، وإنما صارت المشاركة ضرورة وحتمية لزيادة كفاءة النظام التعليمى وتحقيق جودته.

٤- مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة School Based Reform (SBR):

يعتبر الإصلاح المتمركز على المدرسة نقلة نوعية فى إدارة التعليم للوصول إلى المدرسة لتنميتها وتحسينها باعتبارها الوحدة الرئيسية التى يتم فيها فعل التغير والتطوير. ويتم هذا من خلال أحد المبادئ التنظيمية وهو مبدأ الإدارة المتمركزة على المدرسة ***School Based Management***، حيث تتمكن المدرسة من إدارة عمليات التغيير والتطوير الخاصة بها لتحسين أدائها والوصول إلى نواتج عالية الجودة لدى تلاميذها فى المهارات والمعارف والقيم، والاتجاهات **(وزارة التربية والتعليم: ٢٠٠٧-٢٠٠٨/ ٢٠١١-٢٠١٢: ١٣١).**

ويركز هذا المدخل على ضرورة أن تمتلك المدرسة الرؤية ورسالة وأهداف وآليات واضحة تمكنها من التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات المدرسية ضمن منظومة قومية تحدد الأهداف والمعاير والسياسات والأنظمة ونظم المحاسبة من أجل تحقيق الجودة. مما هيئ الفرصة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوى يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة. **(قاسم وآخرون، ٢٠١٠ : ١٠).**

وهذا المدخل بمثابة التحول الطبيعى من النمو الكمى للمدخلات التعليمية إلى إحداث تغيير كيفى فى فكر الإصلاح بمعنى الانتقال من الكم إلى الكيف، ومن الإتاحة إلى الجودة ومن التركيز على المدخلات إلى التركيز على جودة المنتج التعليمى، ومن ثم يتجاوز هذا المدخل تحسين النظام التعليمى إلى جعل المدرسة لها القدرة الذاتية والأكاديمية والمهنية على تحمل المسئولية كاملة للمساءلة والمحاسبية وكذلك تحويلها إلى مدرسة جاذبة للتلاميذ، تتحول من مجرد مبنى ولافتة إلى معنى ودلالة وإشعاع ثقافى . **(سلام وآخرون، ٢٠٠٧)**

ويؤسس هذا المدخل على خصائص وصفات ومكونات المدرسة وجوانبها، من إدارة مدرسية ومعلمين، وتلاميذ أو طلاب، ومناهج ومقررات دراسية ومبنى وتجهيزات وأدوات وغيرها. وهذا المدخل يحقق مبدأ التعليم المتميز، حيث يكون كل متعلم قوة مضافة إلى الرصيد القومى المصرى، فى عصر المنافسة العالمية، ومن ثم لابد أن نعبئ قوتنا البشرية وأن نرفع قدراتها إلى أعلى مستويات الكفاءة والخبرة ومن هنا فإن مبدأ التعليم المتميز لم يعد شعاراً ترفياً إنما أصبح ضرورة بقاء وضرورة للأمن القومى المصرى والمنافسة العالمية".

بالإضافة إلي ما سبق فإن هذا المدخل يجعل من المدرسة مدرسة جديدة للمستقبل جديدة فى مبناها، جديدة فى محتواها، جديدة في مناهجها، جديدة فى أنشطتها، جديدة فى طرق التدريس بها، جديدة فى الأساليب التكنولوجية المتاحة لأبنائها، فتصبح المدرسة مدرسة فعالة ومؤثرة وهذا الإصلاح المتمركز على المدرسة والمستمر بها يؤدى إلى تأكيد ضمان جودة التعليم بها ***Quality Assurance*** حيث يعنى هذا المصطلح مدى استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية (بالمدرسة) من مناهج وبرامج ومؤسسات وطلاب ومعلمين.. ومختلف الأنشطة الحياتية التى ترتبط بالعملية التعليمية (بالمدرسة) بهدف تطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.

ومن الجدير بالذكر أنه مع تعدد مداخل الإصلاح التعليمى يركز البحث الحالى على مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة ***School Based Reform*** لتأكيد ضمان جودة التعليم قبل الجامعي والاعتماد التربوي.

أ- المبادئ التي يستند عليها الإصلاح المتمركز على المدرسة:

يؤكد هذا المدخل على مجموعة من المبادئ من أجل أن يحقق الإصلاح الهدف المرجو منه، ومنها (اليونسكو، ٢٠٠٥ : ١٦٩-١٧٠)

١- اعتبار المدرسة المحور الذي ترتكز عليه استراتيجيات التغيير في مجال التعليم .

٢- إدراك أهمية عمليات التغيير في مجال التعليم .

٣- إشراك المدارس في عملية إصلاح التعليم وتشجيعها علي اتخاذ المبادرات الخاصة بها في هذا الشأن .

٤- تدعيم علاقات التفاعل بين مجموعة العمل المدرسي من أجل تحقيق إصلاح حقيقي، كما يتعين تمكين المعلمين وبناء قدراتهم .

٥- الإقرار بأن أنجح أسلوب لتخطيط التعليم ووضع المناهج الدراسية يقوم علي الانطلاق من القاعدة (المدرسة) نحو القمة (وزارة التربية والتعليم).

٦- الإقرار بأن الإصلاح في حد ذاته يمثل عملية تعلم، لذا ينبغي التحلي برؤية ناقدة للإصلاح .

٧- التركيز بشدة علي الممارسات المتبعة في قاعات الدراسة .

٨- التاكيد علي أن المعلمين هم أيضا متعلمون .

٩- الإقرار بان التمكين يولد الالتزام

١٠-توظيف المبادرات المحلية القادرة علي النجاح .

١١-تشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي حتي يقومون بدور مهم في عملية الإصلاح.

ومن الملفت للنظر أن وزارة التربية والتعليم تتبني هذا المدخل في إصلاح وتطوير التعليم المصري، وذلك نظراً لما ينهض عليه هذا المدخل من توجهات فكرية تربوية تجعل منه المدخل الأكثر مناسبة لمتطلبات إصلاح وتطوير التعليم المصرى فى الوقت الراهن، ولعل أبرز هذه التوجهات تتمثل فيما يلى : (**سليمان ،عبد العزيز، ٢٠٠٦ :١٧-١٩**)

- **تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التى يتم فيها التطوير والتغيير:** فهى الميدان الذى نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات، بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة – حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات – فيتعاظم تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه التآزر من قوة مضافة فى جهود الإصلاح.. وهكذا تصبح كل المدخلات – وفق خطة الإصلاح – كلاً واحداً متكاملاً ومتآزراً يمكن ملاحظته ويسهل قياس تأثيره بل وتصحيح مساره.
- **تأكيد مبدأ التعامل مع المدرسة كوحدة للتحليل والتقويم:** ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإصلاح التعليمى المتمركز على المدرسة، من خلال نظرته إلى كل مدرسة على أنها وحدة قد تختلف عن غيرها من المدارس المجاورة لها أو القريبة منها، ومن ثم فإن أولويات التطوير فى كل مدرسة قد تختلف وتتباين عن أولويات التطوير فى غيرها من المدارس، وبالتبعية فلابد أن تختلف وتتباين خطط التطوير من مدرسة إلى أخرى. وعلى هذا الأساس تصبح كل مدرسة مسئولة عن تطوير ذاتها بذاتها وهذا يمثل الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل، والمعيار الأكثر أهمية للحكم على مدى كفاءة جميع المشاركين، فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية.
- **التطبيق الحقيقى لمبدأ لامركزية الإدارة المدرسية** : حيث يساعد هذا المدخل على استكمال الإطار القانونى والإدارى لإرساء مبدأ المسئولية والمساءلة فى إطار ما يسمى بالإدارة المتمركزة على المدرسة، وتأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً

ومهنياً على إدارة مواردها المالية بصورة ذاتية، الأمر الذى يمكننا من التحول نحو نقل الموازنة المالية إلى المدرسة وربطها بالأداء، مما يعظم من دور الإدارة المدرسية فى تحقيق الاستثمار الأمثل لما يُتاح لها من موارد، والسعى للبحث عن مصادر لتعظيم مواردها.

- **تفعيل المشاركة المجتمعية فى جهود إصلاح وتطوير المدرسة** : إن هذا المدخل فى الإصلاح يشجع على اندماج المجتمع بشكل حقيقى فى جهود إصلاح وتطوير المدرسة، فهناك أدوار ومسئوليات محددة تقع على عاتق أولياء الأمور ومجلس الأمناء، وأعضاء المجتمع المحلى، والجمعيات الأهلية.
- **ترسيخ مبدأ استمرارية التطوير المدرسى** : فهذا المدخل فى الإصلاح والتطوير يساعد على بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها الوحدة الأولى فى خط الإنتاج التعليمى، وهو الأمر الذى يجعل المدرسة تعتمد على ذاتها فى بناء وتنفيذ وتقييم خطط التطوير التى تتناسب وظروفها وطبيعة فجوات الأداء التى تكشف عنها عمليات المتابعة والمستمرة والتقييم الذاتى للممارسات، مما يضمن استمرارية هذا التطوير القائم على نظام مستقر ومستمر.

وتعتبر المدرسة المتعلمة هي الترجمة الحقيقية للمبادئ التي يقوم عليها مدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة وهذا ما سوف يتم تناوله في المحور التالي :

المحور الثاني : (المدرسة المتعلمة –كنموذج للإصلاح المتمركز حول المدرسة)

أ- فلسفة المنظمة المتعلمة:

يؤكد العلماء علي إن النقلة النوعية إلى مجتمع المعلومات فاقت ما سبقها مما أفرزته النقلة التكنولوجية فى مجتمع الزراعة أو فى مجتمع الصناعة، حيث تميزت هذه النقلة بعظمة الآمال التى تبشر بها وكذلك بجسامة المخاطر التى تنطوى عليها. ولقد تعددت أسماء هذا المجتمع الجديد، واتخذت سلسلة مترادفاته نمطاً متصاعداً، من حيث درجة الارتقاء الأجتماعى تمثله الثلاثية التالية : *(الطويل،عبابنة، ٢٠٠٩ :٦١)*

١- **مجتمع المعلومات**، وهو وليد الفيض الكثيف من المعلومات وتطبيقاتها التى تسرى داخل المجتمع لدعم أنشطته، وتفسير ظواهره، وحل مشكلاته.

٢- **مجتمع المعرفة**، القائم على توظيف المعرفة والإفادة منها كأهم مورد لتنمية جميع القطاعات الاجتماعية، علاوة على كون صناعة المعرفة قطاعاً اقتصادياً قائماً بذاته.

٣- **مجتمع التعلم** : وهو يمثل قمة الارتقاء المجتمعى الآن أى أنه يقفز فوق مجتمع المعرفة، حيث يزخر هذا المجتمع بالمدخلات البشرية القادرة على التعلم ذاتياً. وله ذكاءه الجمعى المتمثل فى الذكاء الإنسانى والذكاء الاصطناعى وآليات التحكم التلقائى، وهذا الذكاء الجمعى يفضى إلى وعى جمعى متمثلاً فى حصاد المعارف والمدركات والخبرات، وكذلك مخزون لا مادى من القيم والمعتقدات والأيديولوجيات والأعراف.

ولقد كان (Donald Schon) من أوائل من عنى ببلورة مفهوم المجتمع المتعلم (Learning Society) فى السبعينات، وقد بنى رؤيته للمجتمع المتعلم على الإيمان بأننا نعيش فى عصر يتسم بسمة واحدة وهى عدم الثبات (أى التغير) الذى يتوقف نجاحنا فى التعامل معه على التعلم المستمر . إن فقدان مجتمعنا بجميع مؤسساته للاستقرار جعله فى حالة تحول دائم لم يعد بالإمكان توقع ظروف مستقرة تدوم مدى الحياة. يجب أن نتعلم كيف نفهم هذه التحولات ونرشدها ونديرها ونؤثر فيها. يجب أن يكون باستطاعتنا ليس فقط أن نحول مؤسساتنا استجابة للظروف الجديدة ومتطلباتها، بل أن نعيد إختراع مؤسساتنا ونطورها لتصبح أنظمة متعلمة .أى أنظمة قادرة هى نفسها على أحداث التحولات (*عطارى، عيسان، ٢٠٠٣ : ٧٤*).

ويتسم مجتمع التعلم بمجموعة من التحولات التربوية الاستراتيجية تعكس طبيعته بوصفه يمثل ذروة الارتقاء الاجتماعى وهى (*على، حجازى، ٢٠٠٥ :٢٧٢*)

١- التحول من معاقل التعليم إلى أيكولوجيا التعلم.

٢- التحول من البيداجوجيا إلى الأيديولوجيا إلى البيولوجيا.

٣- التحول من مألوفات العقد الاجتماعى القديم إلى عقد اجتماعى جديد.

٤- التحول من براديم (نموذج) تقليدى للتعليم إلى براديم جديد للتنمية البشرية.

فبالنسبة للتحول الأول، يمكن القول بأنه فى عصر الصناعة كان الاقتصاد هو محور منظومة المجتمع، وكان التعليم مجرد منظومة فرعية تكاد تكون منقطعة الصلة بالمنظومات الاجتماعية الأخرى لا تتفاعل معها إلا فى أضيق الحدود. أما فى مجتمع اقتصاد المعرفة يحتل التعليم والتعلم موضع القلب فى المنظومة المجتمعية ويتفاعل مع جميع منظمات المجتمع الأخرى. إلا أن علاقة التعلم بالمجتمع ما زالت بحاجة إلى تحديد. وبإرتقاء مجتمع اقتصاد المعرفة إلى مستوى مجتمع التعلم الذى يتعلم فيه الجميع، البشر والنظم والآلات، يصبح التعليم بمثابة أيكولوجيا *(Ecology)* عامة تدرس العلاقات بين الكائنات الحية وبيئتها حيث تتسامى فيها المعرفة لتصبح هواءً منشعاً يتنفسه الجميع.

أما التحول الثانى فقد سادت البيداجوجيا (المنهجيات التعليمية) لتعليم عصر الصناعة، حيث الانشغال بانتقاء المادة التعليمية وطرق تقديمها، و التركيز على المناهج وتأهيل المعلمين وتقييمهم. أما تعليم عصر ا لمعلومات فيجعل من التعليم دستور ليصبح التعلم نوعاً من الأيديولوجيا التى تعيد صياغة المجتمع وعلاقاته وتوجه سلوك أفراده. ويصبح التعليم الرسمى إلزاماً والتعلم الذاتى التزاماً. ولكى تتأصل هذه الأيديولوجيا فى مجتمع التعلم لابد لها أن تلوذ بالبيولوجيا لتكسب التعليم صبغة الظواهر الطبيعية، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان ويستفيد من الكائنات المحيطة به، فمثلاً يتعلم من تضافر الحشرات الاجتماعية فى بناء ممالكها. وربما لا يجد غضاضة فى أن ينسخ عن أخلاقيات الدرافيل غريزة تضامنها. فضلاً عن الاستعانة بالبيولوجيا فى حل معضلة التعلم من خلال سبر أغوار المخ البشرى، وكشف النقاب عن الأساس الجينى لوظائف الذهن المعرفية، مما سيحدث انقلاباً فى أسلوب تقديم المادة التعليمية.

أما التحول الثالث، فيتمثل فى التحول من عقد قديم يجعل مسئولية تعليم الأفراد على الدولة فقط، ومن ثم انحسار وتقلص دور القوى الاجتماعية فى التعليم إلى حد كبير إلى عقد جديد يجعل من التعليم مدى الحياة نشاط اجتماعى يتقاسم مسئوليته الدولة والمجتمع والفرد، حيث من حق الفرد أن تتيح له الدولة فرص التعلم مدى الحياة، وتسن التشريعات التى تحد من الاستبعاد الاجتماعى.

أما التحول الرابع، فيتمثل فى التحول من نموذج تعليمى تقليدى يقوم على ثنائية المنتج والمستهلك بحيث هناك مدارس تنتج أفراد تستوعبهم أسواق العمل، ومعارف مهارات تتقادم ولا تتجدد. إلي نموذج جديد يقوم على مجموعة من الأسس هى : ***(الطويل، عبانية، ٢٠٠٩ : ٦٧-٦٨)***.

- مراعاة الوحدة المركبة للطبيعة الإنسانية من حيث كونه كائناً بيولوجياً وفيزيائياً ونفسياً واجتماعياً وتاريخياً. يحتاج إلى تكامل هذه الجوانب فى عملية الإعداد.
- تحقيق التوافق بين المتناقضات فى منظومة التعليم، ويقصد بها التناقض بين المحلى وا لعالمي، وبين الذاتى والموضوعى وبين المادى والروحى.
- التصدى لظاهرة انفجار المعرفة، ويقصد بها المواءمة بين تضخم المعرفة ومقدرة الإنسان على استيعابها.
- التمحور حول المتعلم، أى الانتقال من التعليم إلى التعلم، مما يستلزم إكساب المتعلم القدرة على التعلم الذاتى. ومواصلة تعليمه طوال حياته.

- تعدد مسارات التعليم و تداخلها، حيث تتطلب النقلة التخلص من مفهوم السلم التعليمى التقليدى ذي التسلسل الخطى لمعارفه ومهاراته وتحويله إلى شبكة مترابطة ومفتوحة من مسارات تعلم متكاملة تسمح بالامتداد والتشعب.
- الإنطلاق من المعلم، ويتضمن أن يكون المعلم نفسه قادراً على التعلم الذاتى وخصوصاً امتلاكه المهارات المتجددة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتنمية المهنية المستمرة.

وفى مقارنته للتعلم فى المجتمعات العادية الراكدة ومجتمع التعلم يؤكد **(توماسيللو ٢٠٠٦)** أن هدف التعليم فى المجتمعات الراكدة هو كفالة تكرار الذات أو النمط على صورة السلف، بينما فى مجتمعات التعلم فالهدف هو اكتساب المتعلم أكبر قدر من المرونة والمقدرة على الفعل المستقل فى التكيف السريع مع المتغيرات وهو ما يهيئ الفرص للبقاء والتقدم والمنافسة.

مما سبق يتضح أن صورة المنظمة التقليدية لم تعد تصلح لمتطلبات مجتمع التعلم، ومن هنا فالأمر يتطلب البحث عن مجموعة من الخصائص لكى تنتقل بالمنظمة من صورتها التقليدية إلى صورة المنظمة المتعلمة.

ب- مفهوم المنظمة المتعلمة :

ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة ***(Learning Organization)*** حديث نسبياً مقارنة بمفهوم التعلم المنظمى. فقد ظهر أول مرة عام ١٩٩٠ على يد (بيترسينجى ***Senge***) فى كتابه الضابط الخامس "عندما حول النظرية فى التعلم المنظمى إلى ممارسات علمية، حيث أطلق على المنظمات التى تمارس التعلم المنظمى اسم" المنظمات المتعلمة".

ولقد تباينت التعريفات التى قدمها الباحثون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتخصصاتهم فيرى ***(Senge, 2006)*** أنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم فى تحقيق النتائج التى يرغبون فيها والتى يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة و التعلم من بعضهم كمجموعات . ويعرفها **(Wheelen and Hunger, 2006)** بأنها المنظمة الماهرة فى خلق و حيازة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة . وتعرفها **(أبو خضير، ٢٠٠٧)** بأنها المنظمة التى تضع الخطط والأطر التنظيمية و الاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة فى البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتى واستخدام

التقنية فى التعلم وتبادل المعرفة . بينما يعرفها (Garvin et al., 2008 ,109-116) بأنها المكان الذى يتفوق فيه الموظفون فى خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية هى : بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادى يدعم ويعزز التعلم. كما يعرفها (**حمود،٢٠١٠ :١٠**) على أنها منظمة المعرفة التى تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة فى عملياتها الإدارية وتمتلك الثقافة التنظيمية التى تمكن العاملين من إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المتاحة لديهم .

كما عرفها (**درة ،٢٠٠٤ :٦٠-٦٣**) بأنها المؤسسة الساعية للتعليم المستمر، والتى استطاعت أن تنسج فى كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياساتها وهيكلها تشجع وتسرع التعليم لجميع العاملين فيها.

ويؤكد (**Ortenblad, 2002:213-230**) أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد مر بأربع مراحل هى :

١- المفهوم القديم (Old Organizational Learning Perspective) ويركز على تخزين المعرفة فى ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة فى المستويات المختلفة.

٢- مفهوم التعلم فى العمل ***(Learning at work perspective)*** ويركز على أن العاملين يتعلمون فى مواقع العمل.

٣- مفهوم مناخ التعلم ***(Learning Climate Perspective)*** ويركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.

٤- مفهوم بنية التعلم ***(Learning Structure Perspective)*** وهى المنظمة التى يدخل التعلم فى كينونتها وبنيتها التركيبية ويصبح التعليم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

وهذه المراحل الأربع تعكس مجموعة من المتلازمات حول طبيعة المنظمة المتعلمة وهى:

- نقل المعرفة إلى داخل المنظمة.
- توزيع المعرفة على جميع العاملين.
- تحويل المعرفة إلى ممارسات منظمية جديدة.
- تحقيق الرؤية المشتركة و التوافق الجماعى بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق التغير والتكيف المنظمى الذى يتناسب والتغير فى البيئة الخارجية .

والمتأمل في المفاهيم السابقة يجد أنها تعكس مجموعة من الأبعاد الخاصة بالمنظمة المتعلمة وهي : (الكسساسبة وآخرون ،٢٠٠٩ : ٢٢)

١-**الإيمان بقيمة التعلم** : ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمى، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارات العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء فى مجالهم.

٢- **تكامل مصادر التعلم** : ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والموردين والزبائن وخبرائها المتقاعدين والخبراء الآخرين الخارجيين.

٣- **التشارك المعرفى** : ويتعلق هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك فى المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توافر قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم.

٤-**التفكير النظمى** : ويتعلق بمدى تبنى المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً ومتكاملاً ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق بتبنى الأفكار الجديدة و المفيدة، كذلك إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم.

٥-**بناء ذاكرة تنظيمية** : ويعنى هذا البعد باهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

٦-**ترجمة التعلم إلى واقع**: ويتعلق بمدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمى فى الواقع العملي فى إثراء فكر المنظمة وتصحيح الأخطاء وتجويد المخرجات، وتحقيق التميز والمنافسة.

وفي دراسة بعنوان (المنظمة المتعلمة أو إدارة المعرفة أيهما يأتي أولا – الدجاجة أم البيضة تؤكد **(Lena Aggestam ,2006 : 297)** علي العلاقة التكاملية بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة من خلال القول بأن المنظمة المتعلمة كيان يتطلب إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة عملية لاتتم إلا في وجود المنظمة المتعلمة . ثم وضعت الدراسة مجموعة من الكلمات المفتاحية (***Key word***) لبيان تلك العلاقة التكاملية مثل (الثقافة، القيادة والإدارة، الرؤية، إجراءات العمل، التعلم التنظيمي، العوامل الخارجية، العوامل الداخلية.......... إلخ) وتوصلت إلي أن هناك تداخلا كبيرا بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة، حيث يصعب القول، أيهما يأتي أولا ؟ وهذا يتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١) العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

الكلمات المفتاحية	المنظمة المتعلمة (كيان يتطلب إدارة المعرفة)	إدارة المعرفة (عملية تفترض وجود المنظمة المتعلمة)
الثقافة	لديها ثقافة التعلم (التمكن الشخصي – النماذج الذهنية	تواجه معوقات الاستخدام الأمثل لها لإن إدارة المعرفة تتم بواسطة الأفراد
القيادة / الإدارة	القيادة تعزز الثقافة	الإدارة لها دور مركزي ولكن تعمل ضمن ثقافة
الرؤية	الرؤية المشتركة أمر ضروري	يجب أن يكون لها رؤية
إجراءات العمل	يتكامل الاهتمام بكل جوانب المعرفة	يجب ان تكون متكاملة
التعلم التنظيمي	يتم بصورة جيدة، ويعبر عن الجماعية	المعرفة نتيجة التعلم التنظيمي
العوامل الخارجية	لابد من تلبية هذه المتطلبات	–
العوامل الداخلية	لابد من تلبية هذه المتطلبات	هناك معوقات الاستخدام الفعال لثقافة وتقنية المعلومات
التفكير النظمي	كيف تفكر المنظمة المتعلمة حول العالم	–
الذاكرة التنظيمية	–	مستودع للبيانات
التقنية		شرط أساسي

وقد اتفق مع هذا الطرح دراسة (الكبيسي ، ٢٠٠٤ : ١٢٨) والتي أكدت على أن العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة هي علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسيابية . ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة، ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تبعا للمنظمة المتعلمة .

وبنظرة تحليلية للعوامل المرتبطة بظهور المنظمة المتعلمة، يلاحظ أنها تولدت من سياقات معرفية واتجاهات عالمية عديدة من أهمها ***(Wilkins, 2002:120-125)***

- مساعدة المنظمات على تحقيق المرونة فى تبصر ثقافتها وأداءاتها، وهذا يستدعى أن تكون النظم متعلمة حتى يتم التعامل مع التغير كعملية مخططة وغير عشوائية.
- تحول النظم نحو العولمة والمنافسة العالمية، مما عزز الحاجة إلى تراكيب تنظيمية جديدة وأساليب قيادية متطورة. وتعلم مستمر على مستوى الفرد والعاملين فى المؤسسة تمكنها من التعامل الفاعل مع ديناميات التغير.
- تطور التقنيات المنظمية، مما أدى إلى تغيير في تركيب وبناء المنظمات بحيث أصبحت أكثر إنسيابية.

- تمكين النظم من التعامل مع عصر ما بعد الحداثة وذلك من خلال بناء شبكى يعتمد على قوى عاملة متعددة المهارات، وتقسيم غير رسمى للعمل وعلاقات عمل تتسم بالثقة العالية. وتوفر تكنولوجيا معلومات واتصالات متقدمة.

مما سبق يتضح أن فكرة المنظمة المتعلمة كوجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية فى الطريقة التى تدار بها المنظمات مع الأخذ فى الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية، فهى مدخل أريد به زيادة الذكاء فى المنظمة مع استعدادات للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة المقدرة على التعامل الإيجابى مع التغير.

والمستقرئ لخصوصية المنظمة المتعلمة يجد أن أهم مايميزها هو، التوافق الحقيقى بين الصفات الشخصية للأفراد فى المنظمة، وما لديهم من قيم ودوافع وأهداف مع الخصائص الوظيفية للمنظمة، حيث يتجه الموظف إلى المنظمة المتعلمة التى لديها وظائف وأنظمة تتفق مع إهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة المتعلمة تجذب إليها كل من يتفق معها فى بئتها المتعلمة . فضلا عن ذلك فإنها تتسم بمجموعة من الخصائص هي : **(الرفاعي وآخرون،٢٠١٣ :١٢٦)**

١- إتاحة الفرصة للتعلم فى المنظمة للجميع بالتعاون والعمل المشترك فى مناخ تنظيمى قابل للتطور باستمرار.

٢- تصميم الوظائف والأدوار فى الهيكل التنظيمى بأساليب تمكن المنظمة من التطور فى الوقت الذى تتوافر لديها القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية.

٣- الفاعلية والتفاوض فى التعامل بين الأقسام فى المنظمة الواحدة.

٤- التعامل مع العاملين فى الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور على أساس أنها أدوات للرصد البيئى قادرة على التفاعل الإيجابى وتنمية الوعى إلى أقصى حد.

فضلا عما سبق يمكن القول بأن :

١- المنظمة المتعلمة تشجع أعضاءها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء كانت إيجابية أم سلبية وهى تثمن مهارات وقيم المجتمع.

٢- يتعلم العاملون فى المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين.

٣- يتوفر فى المنظمة المتعلمة مجال لتجريب الأفكار الجديدة دون الخوف من الخطأ لأنه ينظر إلى كل خبرة جديدة أنها فرصة للتعلم.

خلاصة الأمر:

فإن بناء المنظمات المتعلمة يبدأ عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة التعلم والتى تتجسد فى العمل بروح الفريق بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة على استمرارية التعلم وربطه بالواقع وتنمية المهارات، مثل مهارات الاستماع وإبداء الرأى، واستخدام أسلوب المناقشة المفتوحة، والبحث، والأسئلة الناقدة والأفكار البديلة، وهذا يظهر بجلاء أهمية بناء ثقافة تعلم تقوم على التخلص من العلاقات الهرمية والأخذ بالعلاقات الأفقية التى يحترم فيها الجميع وتقدر آراؤهم وإسهاماتهم . (حيدر ومصيلحي، ٢٠٠٦: ٣٧)

وهذا يتضح بجلاء حين تعقد المقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، كالتالي:

جدول (٢) المقارنة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

المتطلبات	المنظمات المتعلمة *Lo*	المنظمات التقليدية *To*
١-القيم المشتركة.	الامتياز	الكفاءة والفعالية
٢-نمط القيادة.	المحفز	المسيطر
٣د-الاستراتيجية.	خريطة تعلم	خريطة طريق
٤-الهيكل.	ديناميكى	هرمى
٥-الموظفون.	أشخاص يتعلمون	أشخاص يعرفون
٦-المهارات.	تعلم	تدريب
٧-نظم تقييم الأداء.	أبعاد متنوعة	تقارير مالية

www.hrfolks.com

ج- نماذج المنظمة المتعلمة:

بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى ضرورة التحول إلى منظمات تعلم. فقد تنبهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة وتبنى وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء.

ومن خلال البحث فى أدبيات إدارة المعرفة يمكن عرض مجموعة من النماذج والتصورات لبناء المنظمة المتعلمة وهى:

أولاً: نموذج سينج (Senge, 2006):

أطلق سينج من خلال كتابه (The Fifth disciplines الضابط الخامس) تصوره لمجموعة من المقومات لبناء المنظمة المتعلمة، واعتبرت هذه المقومات بمثابة الأعمدة الخمسة لبناء هذه المنظمة، وهى :

١-التمكن الشخصي *personal Mastery* :

ويعنى تمكن الأفراد داخل ا لمنظمة من تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك تحديد المقياس الحقيقى لقياس قربه أو بعده من الهدف المراد تحقيقه، وتعرف الفجوة بين مستوى الإنجاز الحالى والهدف المراد تحقيقه "بالتوتر الخلاق " ***Creative tension*** كما يدفع الفرد إلى تغير وضعه الحالى. ومن ثم فالتعلم من هذا المنظور هو عملية تحسين مستمر ويسميه سينج "التعلم التوليدى".

إضافة إلى ذلك يعنى التمكن الشخصى قدرة الفرد على تغيير نمط التفكير بحيث يرى الأشياء فى إطارها الأوسع ويدرك موقعه منها وصلته بها، وعندما يسود هذا النمط من التفكير يحدث ما يسمى بالتعلم التنظيمى ***(عطارى، عيسان، ٢٠٠٣ : ٨١).***

٢-التفكير النظمى ***Systematic Thinking***

ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وهو الإطار الذى تعمل فى إطاره بقية الضوابط. فهو يؤكد على أن السلوك الإنسانى هو جزء من عملية نظامية أكبر، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن فهم الحدث يستلزم فهم شبكة علاقاته البنية ضمن شمولية مكونات النظام. فكل سلوك هو سبب ونتيجة فى نفس الوقت. ومن هنا فالتفكير النظمى يساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة والمجزأة للمشكلات. ويسمح بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المنظمة وأفرادها ***(الطويل، عبانية، ٢٠٠٩ : ١١٨-١١٩).***

٣-النماذج الذهنية ***Mental Models***

وهى مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والاتجاهات التى يمتلكها العاملون فى المدرسة من معلمين وإداريين نحو أنفسهم وعملهم وطلابهم، مما تساهم فى التأثير الإيجابى على ممارستهم لأعمالهم المدرسية ***(عاشور، ٢٠٠٩، ٤)*** .

ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين، وذلك بتشجيع تبنى طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف بدلاً من التعنت والتمسك بالأفكار غير الواقعية فى أداء المهام ***(جبران، ٢٠٠١: ٤٣٢).***

٤-الرؤية المشتركة ***Shared Vision*** :

وهى قدرة الأفراد داخل المنظمة على رسم صورة مشتركة لصورة المنظمة والشكل الذى تكون عليه فى المستقبل. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تكوين مجموعات نقاش وحوار جماعى لوضع الضوابط التى تساهم فى تحقيق أهداف المدرسة ***(عبد القادر، فيصل، ٢٠١٢ : ١٧٨).***

٥-تعلم الفريق *Team Learning* :

ويعنى درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم فى تحسين أداء المهام بصورة أفضل، وتعد فرق العمل اللبنات الأساسية فى المنظمة وحتى تنجح هذه الفرق لابد أن يتاح لها إدارة ثقافتها وعملياتها وأنظمتها وعلاقاتها. وبشكل عام يجب أن تتوافر لها ثماني خصائص : هدف واضح، توجه نحو النتائج، كفايات ملائمة، التزام موحد، مناخ تعاونى، مقاييس إبداع ، قيادة منضبطة، دعم خارجي وتثمين (اعتراف). ***(عطارى، عيسان، ٢٠٠٣ : ٨٣)***

ثانياً : نموذج ماركوارت : Marquardt,

توصل (ماركوارت) إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية تسهم فى تحقيق التعلم التنظيمى كصورة لبناء المنظمة. وهي ***Marquardt,M, (2002: 24.)***

١- **نظام التعلم فى المنظمة** : حيث يمثل نظام التعلم مكوناً جوهرياً فى المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة فى جميع مستوياتها. ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هى، مستويات التعلم، ومهارات التعلم التنظيمى، وأنماط التعلم .

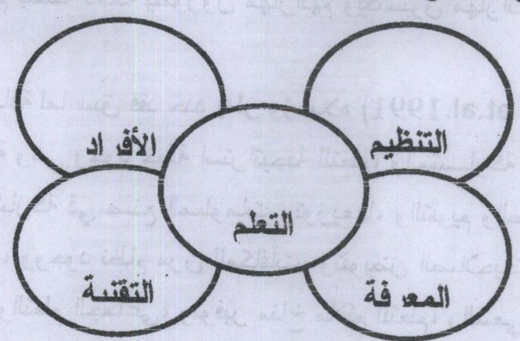
٢- **مكونات التنظيم** : يتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية وهى : الرؤية، والثقافة والاستراتيجية، والهيكل التنظيمى، وهى عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد فى المنظمة وتحديد أسلوب إدارتها.

٣- **نظام الأفراد** : الأفراد هم القلب النابض للمنظمة ومن دونهم لا يتحقق أى إنجاز وتستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال قدرتها على الاستثمار بشكل فاعل فى العنصر البشرى، باعتبار العنصر البشرى هو وسيلة وغاية المنظمة عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٤- **نظام المعرفة** : ويعتبر نظام المعرفة هو المسئول عن إدارة علميات المعرفة فى المنظمة، ويشمل هذا النظام عدة عمليات تتمثل فى توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها. وهي عمليات مستمرة ومتفاعلة.

٥- **نظام التكنولوجيا** : ويتألف النظام التكنولوجى من الأجهزة والتقنيات والشبكات والأنظمة التى تساعد على تهيئة بيئة تعمل على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر.

والشكل التالي يوضح النموذج السابق :



شكل (١) نموذج المنظمة المتعلمة عند ماركواردت

ثالثاً : نموذج (James):

حيث أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة وذلك بعد الانتقادات التى وجهتها إلى التصميم التقليدى للمنظمات الذى ساد فى القرن العشرين والذى أعتمد على الأوامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص. وهذا النموذج للمنظمة المتعلمة يتطلب تصميم تنظيمى يركز على المكونات التالية *(James, C,2003 : 46).*

١- **القيادة:** حيث توجد القيادة داخل ا لمنظمة المتعلمة داخل أى مستوى تنظيمى ودورها يقوم على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية والهدف من المعرفة داخل المنظمة.

٢- **الثقافة:** حيث تتصف المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف فى كل المستويات. وتفضى هذه الثقافة إلى ضمان المساواة والعدالة داخل المنظمة.

٣- **نشر الاستراتيجيات:** حيث تنبع هذه الاستراتيجيات من أى مكان فى التنظيم فلم تعد صياغة السياسات مهمة الإدارة العليا فقط، بل يشارك فيها الإدارة الوسطى والدنيا وصناع المعرفة.

٤- **تكامل الآليات:** وهذه من شأنها ربط المنظمة رأسياً وأفقياً وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التى تنمى المشاركة فى المعرفة من خلال جميع وحدات المنظمة.

٥- **البناء الأفقى:** حيث تنحو المنظمة المتعلمة تجاه البناء الأفقى فى الإدارة بحيث تقل المستويات الإدارية، ومن ثم تنتقل التقارير من الوحدات إلى الإدارات العليا والتى تمارس دورها فى تحديد خطة العمل بمشاركة هذه الوحدات.

٦- **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال فى المنظمة إلى صناع معرفة كل منهم مسئول عن وظيفته وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

بالإضافة لما سبق فقد حدد **بدلر وزميلاه (Pedler et.al.1991)** احد عشر بعدا للمنظمة المتعلمة وهي وجود خطة إستراتيجية للتعلم، والمشاركة الجماعية في وضع السياسات، والمشاركة في صنع المعلومات وتوزيعها، والتقويم والضبط المستمرين، والتغيير الداخلي المستمر، ووجود نظام مرن للمكافآت، وتفويض الصلاحيات، وعدم وجود حدود مهنية للعاملين، والتعلم الجماعي، وتوفير مناخ ملائم للتعلم، والسعي المستمر للتطوير المهني الشخصي . ووضعت كل من **(واتكنز ومارسك Watkins and Marsick ,2004,34)** سبع أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي : التعلم المستمر، والاستقصاء والحوار، وتعلم الفريق، والتفويض، والنظام المفتوح، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، ووجود القائد الاستراتيجي . وحدد **(Goh,1998)** خمسة مكونات استراتيجية للمنظمة المتعلمة وهي: وضوح ودعم رؤية ورسالة المنظمة، والقيادة المشتركة والتمكين، والثقافة التي تشجع التجريب، والمقدرة علي نقل المعرفة إلي داخل المنظمة، والعمل التشاركي، وروح الفريق، وحتي تستطيع المنظمة بناء هذه المكونات الاستراتيجية السابقة لابد من توافر شرطين هما: التصميم المنظمي الفاعل، وتوفر المهارات والكفايات اللازمة عند العاملين لأداء هذه المهام والأدوار.

وبنظرة تأملية تحليلية لهذه النماذج السابقة، يلاحظ أن معظم هذه النماذج متضمنة في الضوابط التي وضعها (بيتر سينج) أو مشتقة منها، ولذلك فإن معظم الدراسات التي ناقشت المدارس كمنظمات متعلمة استخدمت ضوابط سينج . ومن ثم فإن البحث الحالي سوف يتبني ضوابط سينج كموجه لصورة المدرسة المصرية المتعلمة .

د- المدرسة كمنظمة متعلمة:

تعود جذور البحث فى المدارس كمنظمات متعلمة إلى أوائل الدراسات التربوية التى تتساءل : هل تستطيع المدارس أن تصبح منظمات متعلمة؟ كما أكد ذلك ***[Issacson and Bamburg]*** وتبعتها دارسة فولان ***(Fullan)*** التى أشارت إلى عدم وجود مدارس متعلمة كما تصورها (سينج) بسبب عدم وجود سياسة واضحة للتغيير فى ثقافة المدرسة، وعد تحول المدارس إلى منظمات متعلمة أحلاماً بعيدة، ولكن الصورة تغيرت بشكل متسارع. إذ بدأت تتزايد الدراسات عن المدرسة كمنظمة متعلمة وأصبحت هناك توجه عام بضرورة تحول

المدارس لمنظمات متعلمة كما جاء فى دوفور (١٩٩٧) ***Dufour***، والعدلونى (٢٠٠٠) وبراندت ***(Brandt (2003)***، وإيمانتز ***(Imants, 2003)***، وعلى وحجازى (٢٠٠٥)، وبانغ ***(Pang 2005, 2003)***. **(عبابنة، 149:2011)**

وحسب رأى دالن ***(dalin)*** فإن المنظمة المتعلمة هى الصيغة المثلى لتحافظ المدرسة على كيانها فى ظل التغيرات المتسارعة فى كافة مجالات الحياة فى الحاضر والمستقبل. وخلص ***(الطويل، وعبانية، ٢٠٠٩)***، بعد مراجعتهما لخصائص مدرسة المستقبل، إلى أن المدرسة القادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها فى المستقبل هى المدرسة المتعلمة. حيث أن منحى المدرسة المتعلمة يعمل إلى توفير التطوير المهنى المستمر للعاملين، ومن ثم يحقق التحسين المتسمر للممارسات التعليمية وزيادة تحصيل الطلاب.

وقد حدد كل من **(Silins and Mulford,2002:425-446)** الخصائص التالية للمدرسة المتعلمة.

١- **بيئة العمل**: وهذه البيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة وتثمن التنوع وتدعم التفكير النقدى، وتشجع على السؤال وتحدى المسلمات وتشاطر المعلومات وتشجع المشاركة فى اتخاذ القرار.

٢- **المبادرة و الإقدام**: حيث يسمح بالتجريب وينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.

٣- **التحسين المستمر**: نتيجة للتعلم المستمر، وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية، والتحول من المعرفة السطحية إلى الفهم العميق ووجود إطار شامل لتقييم التقدم بين أجزاء المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات واكتساب المهارات والكفاءات.

٤- **المراجعة لرسالة المدرسة وأهدافها**: وذلك من أجل الارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات، ومن أجل تغيير أنماط العمل وفحص الممارسات الراهنة فى ضوء أهداف المدرسة وإعادة النظر فى جدوى تلك الأهداف ومدى تحقيقها التعلم التنظيمى.

وهناك عشرة شواهد تحدد فيما إذا كانت المدرسة تعمل كمنظمة متعلمة أوضحها براندت***(Brandt,2003 : 13)***

- تمتلك المدرسة المتعلمة حافز يشجع التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وقد يكون هذا الحافز ماديا أو معنويا .
- تمتلك المدرسة المتعلمة أهدافا مشتركة قابلة للتحقيق تتحدي قدرات العاملين .
- تمتلك المدرسة المتعلمة عاملين قادرين علي تحديد مرحلة التطور التي بها مدارسهم .

- تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة علي اقتناص المعرفة الجديدة ودمجها في السياق المدرسي بما يخدم أغراضها .
- تمتلك المدرسة المتعلمة قاعدة معرفية وعمليات تمكنها من إبداع الأفكار الجديدة المناسبة لها
- تحول المدرسة المتعلمة المعلومات المتوفرة لديها بطرق مختلفة بما يخدم مصالحها .
- تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة علي الحصول علي التغذية الراجعة لخريجيها من المجتمع وأولياء الأمور .
- تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة علي المراجعة المستمرة لعمليات التعليم والتعلم التي تتم فيها
- تمتلك المدرسة المتعلمة ثقافة منظمية داعمة لتعلم الجميع (العاملين والطلبة) .
- المدرسة المتعلمة منفتحة علي البيئة الخارجية، وما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية أو سياسية أو علمية .

ولكى تكون المدرسة متعلمة لابد أن يمارس فيها التعلم التنظيمى بشكل مستمر ومنظم لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التى تعيش فيها المنظمة. ويتضمن مفهوم التعلم التنظيمى عدداً من الخصائص التى تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى، وهى: **(ناديا أيوب، ٢٠٠٤)**

أ- عملية التعلم التنظيمى عملية مستمرة ليس لها سقف يحدها، لذا فإن الأفراد العاملين فى المنظمات التى تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شئ مضاف إلى واجباتهم وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من ثقافة المنظمة ونشاطها، وبالتالى فهى تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة.

٢- تتضمن عملية التعلم التنظيمى عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة فى اكتساب المعلومات وتخزينها فى ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها فى حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك فى إطار الثقافة التى تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات.

٣- عملية التعلم التنظيمى لا تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة والتى يجب أن تقدم نماذج من سلوكها وتصرفاتها بشكل يمكن أن يقتدى بها لأعضاء الآخرون بما يعزز التعلم المنظمى.

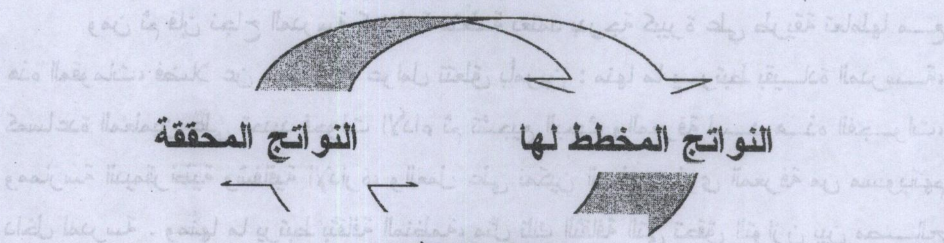
مما سبق يمكن القول بأن التعلم التنظيمى لا يحدث فجأة، بل بالتدريج ويتم فى ثلاث مراحل **(بكار، ٢٠٠٤)** :

أ- **المرحلة الأولى : معرفية**، حيث يتعرف الأفراد علي أفكار جديدة لتوسيع معرفتهم وإدراكاتهم ومن ثم يبدءون التفكير بطرق مختلفة.

ب- **المرحلة الثانية : سلوكية**، حيث يبدأ الأفراد بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة في سلوكياتهم وأداء اتهم ويغيرون سلوكهم.

جـ- **المرحلة الثالثة : تجديدية**، حيث يتم تجديد الأداء عبر التغير فى السلوك الذى يقود إلى تحسين الأداء الممكن ملاحظته وقياسه ويظهر فى جودة المخرجات للمنظمة.

وتأخذ عملية التعلم التنظيمى شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على الجديد من البيانات والمعلومات والحصول على التغذية الراجعة حول النتائج التى تم تحقيقها. ثم تبصر الواقع المنظمى واستشرافاته. وفى حال وجود فجوة بين النواتج المخطط لها والنواتج المحققة فعلاً، فإن المنظمة تقوم بالتعرف على الأسباب المؤدية إلى هذه الفجوة، واتخاذ القرارات الصحيحة لذلك. **والشكل التالي يعبر عن هذه الدورة (عبانية، ٢٠٠٧ :-٧٨-٧٧)**



شكل(٢) دورة التعلم التنظيمي

وعلى مستوى المدرسة المتعلمة فإن التعلم التنظيمى للتلاميذ من قبل المعلمين يتم فى ثلاث دورات هى(هيجان، ١٩٩٨ :٣٧)

١- دورة التعلم المفردة ***(First – loop Learning)*** وتحدث عندما يعمل المعلم على حل المشكلات عند طلابه فى الغرفة الصفية لتحسين عمليتى التعلم والتعليم.

٢- دورة التعلم الثنائية ***(Second – Loop Learning)***، وتحدث عندما يعمل المعلم على حل المشكلات عند الطلاب لتحسين عمليتى التعليم والتعلم على مستوى المدرسة.

٣- دورة التعلم الثلاثية ***(Third Loop Learning)***، وتحدث عندما يشارك المعلم فى تعرف قيم وثقافة النظام المدرسى وأهدافه العامة التى تسهم فى ضبط جودة عمليتى التعليم التعلم.

وهنا لابد من التأكيد علي مجموعة من الأسئلة المهمة والتي من شأنها تمثل المقومات الرئيسة للتعلم التنظيمي داخل المدرسة المتعلمة وهي :

(The Public Service Learning Policy Directorate Canada Public Service Agency,2007:22)

١- كيف تتعامل المدرسة المتعلمة مع الفشل ؟

٢- كيف تقوم المدرسة بحل المشاكل التي تواجهها ؟

٣- كيف تكون المدرسة علي بينة مما يحدث في البيئة المحيطة بها ؟

٤- كيف تحقق المدرسة رؤي جديدة ؟

٥- كيف يتم تبادل المعلومات داخل المدرسة ؟

٦- كيف تشجع المدرسة علي التفكير ؟

٧- كيف تتدفق المعرفة داخل المدرسة ؟

ومن ثم فإن نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد بدرجة كبيرة علي طريقة تعاملها مع هذه المقومات، فضلا عن مجموعة عوامل تتعلق بأمرين : منها ما يرتبط بقيادة المدرسة، كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة، والعمل على تمكين المعلمين ذوى المعرفة من مستوياتهم داخل لمدرسة . ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة، مثل تلك الثقافة التى تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المدرسة من مديرين ومعلمين وطلاب، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة،وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الإنسانية **(الرجوب، ٢٠٠٨، ٥٩).**

هـ- معوقات التحول إلي المدرسة المتعلمة :

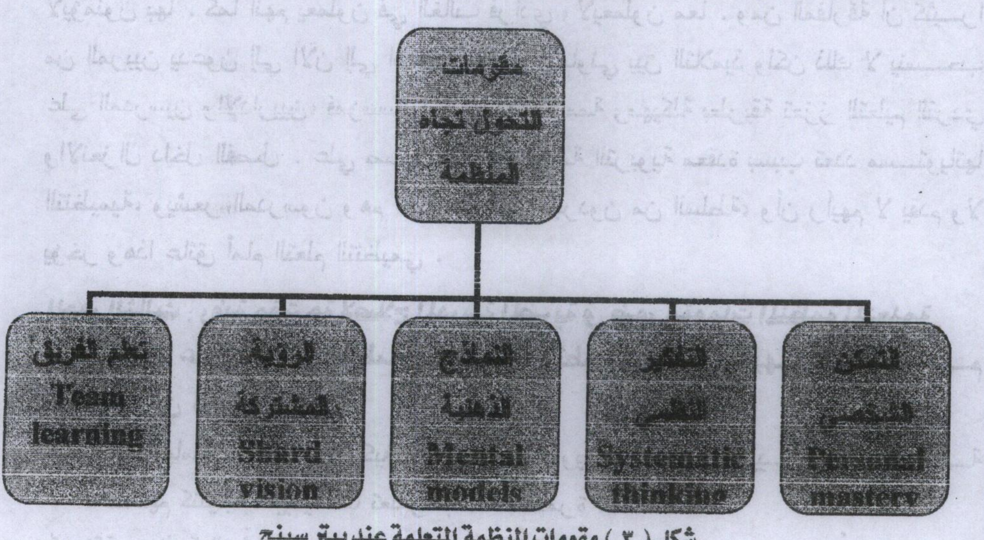
تشير أدبيات التعلم التنظيمي إلي المعوقات التي تواجه التحول إلي المدرسة المتعلمة وهي (جبران، ٢٠١١ : ٤٣٤):

- **معوقات تنظيمية داخلية** : وتشمل انشغال العاملين بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو الثلاثي، وذلك لسهولته وسرعة نتائجه الملموسة، وكذلك غياب القيادات التنظيمية الواعية، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين المدرسة، وميلها إلي الحفاظ علي الوضع الراهن، والهياكل الهرمية .
- **معوقات تنظيمية خارجية** : وتشمل التغيرات الخارجية المفروضة علي المدرسة كالسياسات التربوية الحكومية، وكذلك اختلاف المنظمات من حيث الحجم والموارد، وما يترتب علي ذلك من أنظمة اتصالات وصنع القرار .

⌘ **معوقات فردية** : مثل ميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية (Positive image) والإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالات فشلهم، واعتقاد بعض العاملين بالمدرسة أن المعرفة ملكية فردية ومصدر للقوة والتفاوت ،والاختلاف من حيث القدرة علي التمكن من بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرق المعتادة للعمل عند التشارك بالمعرفة ،والقلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار .

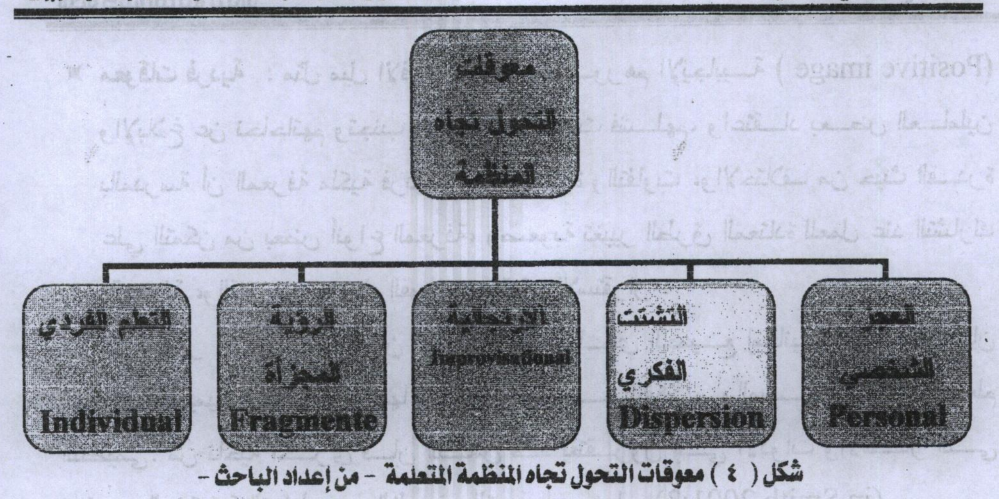
ويشير (سينج) إلي أن بينما توجد لدي الجميع إمكانيات للتعلم فإن الهياكل التنظيمية التي يعملون فيها قد لاتكون موائمة للتفكير والمساهمة في التعلم التنظيمي. من ناحية أخري فإن الناس قد يفتقرون إلي الأدوات والأفكار التي ترشدهم إلي كيفية التعامل مع الظروف التي يواجهونها . (in Smith,2001:3)

ويري البحث الحالي، أنه إنطلاقا من تبني نموذج سينج لبناء المنظمة المتعلمة والمتمثل في الشكل التالي :(*Senge, 2006)*



شكل (٣) مقومات المنظمة المتعلمة عند بيتر سينج

يمكن القول أنه بغياب هذه المقومات فإنه يمكن أن تصبح معوقات للتحول تجاه المنظمة المتعلمة كما في الشكل التالي:



شكل (٤) معوقات التحول تجاه المنظمة المتعلمة - من إعداد الباحث -

وبنظرة تأملية لما يحدث داخل المدارس نجد أن هناك عدد لابأس به من المدرسين يشعرون أنهم مضطرون لاتباع كثير من القواعد والإجراءات المفروضة عليهم والتي قد لايؤمنون بها . كما أنهم يعملون في الغالب فرادي ولايعملون معا . ومن المفارقة أن كثيرا من المربين يدعون إلي الآن إلي استخدام التعلم التعاوني بين التلاميذ ولكن ذلك لا ينسحب علي المدرسين والإداريين، فمؤسساتنا التربوية مصممة ومهيكلة بطريقة تعزز التعليم الفردي والانعزال داخل الفصل . علي صعيد آخر فالمؤسسة التربوية معقدة بسبب تعدد مستوياتها التنظيمية، ويشعر المدرسون وهم الأكثرية أنهم مجردون من السلطة، وأن رأيهم لا يقدم ولا يؤخر وهذا عائق أمام التعلم التنظيمي .

المحور الثالث : **رؤية مقترحة لإصلاح المدرسة المصرية في ضوء مقومات المنظمة المتعلمة** .

عود علي بدء فإن المنظمة المتعلمة التي نطمع في التحول إليها لابد أن تتسم بمجموعة من الخصائص هي :

١- تتيح للعاملين بها اكتشاف كيف يتعلمون معاً، ويعملون على تغيير وإعادة هيكلة منظمتهم كنتيجة طبيعية لما تعلموه بصفة مستمرة .

٢- تقدّم منظمة التعلّم هيكلاً تنظيمياً شبكياً مرناً يمكن تغييره بسرعة كبيرة وفقاً لاحتياجات جمهور المتعاملين مع هذه المنظمة.

٣- تقدّم وتوفّر منظمة التعلّم إمكانات أكثر استراتيجية، وتخلق استراتيجيات جديدة مستحدثة.

٤- تزيد منظمة التعلّم من سرعة إعادة هندسة وهيكلة التنظيم نتيجة للخبرة المكتسبة من التعلّم التي تحل جذور ومسببات المشكلات وتعمل على حلها باستمرار.

٥- بناء علاقات شراكة فاعلة مع مؤسسات البيئة الخارجية الرسميّة والأهلية والدولية.

٦- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التربوية والتعليمية بجميع مجالاتها.

٧- تمتلك قيادات قادرة على التغيير والتطوير.

٨- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتجديد والإبداع.

٩- لها نظام شامل متكامل للمساءلة والرقابة ولقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.

١٠- لديها القدرة على مواكبة المستجدات والتجارب على الساحة المحليّة والإقليمية والدوليّة.

ولجعل المدرسة المصرية تتمثل هذه الخصائص يقترح البحث رؤيته لذلك ،وتنطلق هذه الرؤية من خلال ثلاثة محاور :

أ- مستوي جاهزية المدارس للتغيير وتبني مقومات المنظمة المتعلمة .

ب-الأبعاد المختلفة لبناء المدرسة المصرية (كمنظمة متعلمة) .

ج- آلية العمل في المدرسة المتعلمة .

من حيث المحور الأول : فإن أحد المفاهيم الجوهرية في التغيير هو مفهوم (مستوي الجاهزية للتغيير Level of Readiness for Change) . حيث لا يمكن حدوث التغيير التغيير التربوي الناجح دون توافر مقوماته الأساسية . ويتطلب التغيير التربوي جاهزية المنظمة بمستوياتها المختلفة للتغيير، وفي حالة الإصلاح المدرسي يشمل ذلك :

١- جاهزية وزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم والمدرسة للإصلاح المطلوب .

وتتضمن الجاهزية العديد من المقومات مثل القيادة والإدارة والتخطيط ومنظومة السياسات التي تنظم العمل المدرسي، والمصادر المادية المختلفة، وثقافة المنظمة بما فيها من قيم وتقاليد تدعم أو تقاوم التغيير .

وحول إرشادات التحول إلى منظمة قائمة على التعلم تشير(سوزان هيزفيلد Heathfield,) إلى أنه يجب أن يتم البدء بسلوك ومساهمات قادة المنظمة، وذلك لأنهم يقدمون أربعة إسهامات أساسية للمنظمات القائمة على التعلم كما يلي: *(Heathfield, 2004: .1)*

- يقدّم القادة الرؤية الأولية عن أسباب وجود المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- يعرّف القادة هذه الرؤية لمن يعملون بالمنظمة، وفي الحقيقة هم يؤكدون اعتقادهم وثقتهم في أن النمو والتعلم والتحسين المستمرين هما ضمان تحقيق تلك الرؤية.

- يحقّق القادة إجماع الرأي والشعور بالالتزام حول تلك الرؤية، كما يشجعون على إبداء آراء ووجهات نظر الآخرين بالمنظمة، ويتأثرون بها.
- يجسدون ويلتزمون شخصياً بنموذج الأفعال والسلوك الذي يرغبون في تطويره مثل جاهزية هيئة التدريس وتشمل هذه الجاهزية اتجاهات هيئة التدريس نحو التغيير المرغوب والمهارات والمعرفة التي يتطلبها تطبيق التغيير .

ومن الملاحظ أنه كلما كان التغيير شامل (MACRO) أي يطول كل مكونات المدرسة تطلب هذا مستوي عال من الجاهزية . أما إذا كان التغيير محدود (MICRO) أي يطول بعض مكونات المدرسة تطلب هذا مستوي محدود من الجاهزية .

أما من حيث المحور الثاني: فيري البحث أن هناك مجموعة من الأبعاد الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، والمتمثلة في : الأبعاد الفردية، الأبعاد الجماعية، والأبعاد التنظيمية .

أولا : الأبعاد الفردية لبناء المنظمة المتعلمة:

وهي بمثابة موجهات لمدير المنظمة تجاه من يعملون معه من الأفراد ويمكن تحقيقها من خلال عدة استراتيجيات تتضح فيما يلي :

١- أعطاء الوقت الكافي للأفراد لكي يتعلموا .

٢- مراجعة توزيع العمل من منظور التنمية والتعليم، لاتسأل ببساطة، من يستطيع إنجاز هذه المهمة ؟ إسأل من يستطع إنجاز هذه المهمة ويستمر في التعليم علي طول الطريق ؟

٣- تقييم الأداء بهدف التعليم والتطوير، راقب ما قام به الفرد، وكذلك ما تعلمه، ثم أعط وزنا لكل تقييم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٤- تحديد وتطوير القدرات المطلوبة لدعم المنظمة المتعلمة، كالاستماع الجيد والتوجيه والتدريب.

٥- منح المديرين الوقت الكافي للقيام بوظيفتهم كمدربي تعلم.

ثانيا : الأبعاد الجماعية لبناء المنظمة المتعلمة (أبعاد الفريق) :

١- تدعيم التنوع في وجهات النظر(إبلاغ الإستراتيجية مع المناقشة ،تشجيع الحوار كمعيار – قبول تحدي الرأي المتفق عليه.)

٢- تشجيع المجموعة علي اعتبار الحوار هو السبيل الأمثل لإجراء المداولات بينهم.

٣- التركيز علي بناء ثقافة التعلم داخل فريق العمل ولاسيما الفريق التنفيذي.

ثالثا : الأبعاد التنظيمية لبناء المنظمة المتعلمة :

١- التعرف علي كبار المسئولين التنفيذيين لتبني فكرة تحويل المدرسة إلي منظمة متعلمة من خلال الاقتناع بالمثل العليا للمنظمة المتعلمة .

٢- وضع رؤية مستقبلية للتعلم كاستراتيجيه للمنظمة (إلي أين يجب أن نكون خلال خمس سنوات ؟ كيف يمكن تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة للوصول إلي هذا الهدف المستقبلي ؟.

٣- السؤال: ماذا تحتاج المنظمة أن تعرف؟ وما هي المجالات الحاسمة التي ينبغي التركيز عليها؟ وليس من الحكمة أن نفترض أن المنظمة مدركة لما يجب أن تقوم به.

٤- استخدام التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي وتقييم الثقافة التنظيمية وعمليات التعلم داخل المنظمة وتوزيع المعرفة داخلها ،وكيف يتعلم الأفراد والجماعات من المنظمة .

٥- مراجعة الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي داخل المنظمة، مع التركيز علي الأفراد والجماعات ومدي تشاركهما في التعلم التنظيمي .

٦- التركيز علي ثقافة التعلم لدي الفريق التنفيذي للمنظمة.

٧- تطوير المديرين التنفيذيين لتجسيد ثقافة التعلم المرجوة .

٨- مكافأة المديرين التنفيذيين الذين يتعلمون ويروجون لفكرة التعلم الذاتي .

٩- إعداد إستراتيجية لبناء منظمة التعلم ومعرفة كيفية تنفيذها كممارسة في قيادة التغيير والتعلم التنظيمي .

أما المحور الثالث، هو بمثابة الناحية التنظيمية للمحورين السابقين . لأن تحويل المدرسة إلي منظمة متعلمة يحتاج إلي وجود آليات للتنفيذ . وقد قسم البحث الحالي هذه الآليات إلي أربع مراحل هي :

مرحلة الإعداد : وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات مثل :

- تشكيل لجان فرعية من ممثلين(إداريين، معلمين، ومعلمين أوائل) عن المدارس المراد تحويلها إلي مدارس متعلمة (مدرسة ثانوية – مدرسة تعليم أساسي ترتبط بالمدرسة الثانوية) لقيادة عمليات التحول إلي المدرسة المتعلمة .
- توفير الدعم وإثارة الوعي وبناء الالتزام، عن طريق ورش عمل وندوات، وتقوم اللجنة العليا واللجان الفرعية بهذه المهام .
- تحديد المشاركين المتطوعين الملتزمين بفلسفة المدرسة المتعلمة والعمل علي تنفيذها .
- توفير برامج تدريب للمشاركين للتحول إلي صيغة المدرسة المتعلمة .

٢ – **مرحلة التنفيذ**، وتتكون من الخطوات التالية :

- تحليل وتقييم النظام البيئي المادي والاجتماعي للمدارس المختارة لتحديد المعوقات والمصادر التي يمكن الإفادة منها .
- تشخيص نظام العمل العمل الإداري والإشرافي في المدارس المختارة لتشخيص المعوقات والمصادر التي يمكن الاستعانة بها والاستفادة منها .
- في ضوء التشخيص السابق يتقرر ما إذا كانت هذه المدارس تتصف بصفات المدرسة المتعلمة وهنا يستلزم الأمر وجود مقوم خارجي .
- في ضوء نتائج التشخيص توضع اقتراحات لتوجيه المدرسة نحو وضع المدرسة المتعلمة.
- تنفيذ المقترحات.
- تقويم عملية التحول من خلال الزيارات الميدانية من خلال لجنة عليا تشكل لهذا الغرض وتقديم الشواهد الميدانية الدالة علي هذا التحول .

وهذه المرحلة تعطي فيها أولوية كبيرة لأخذ رأي المعلمين ومداولاتهم، لأن هذه المداولات هي مفتاح تحسين التعليم .

٣–**مرحلة التعميم وصيانة الإنجاز** : وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات هي :

- تنظيم حلقات تعلم
- توفير الالتزام بالتغيرات التي تتحقق .
- توزيع شهادات المشاركة علي المشاركين، وتوزيع شهادات الاعتماد للمدارس التي تحولت لصيغة المدرسة المتعلمة، وتحتاج هذه المدارس إلي المراجعة كل فترة زمنية معينة لتبين مدي – – الالتزام بخصائص المدرسة المتعلمة .
- تعميم الفكرة علي مدارس أخري .
- مراقبة وتصحيح مسار العمل .

٤– **مرحلة التحسين:**

وهذه المرحلة من شأنها العمل علي إحداث مزيد من التحسين في العلاقات مع النظام البيئي والنظام الاجتماعي للمدرسة المتعلمة . وهذا التحسين مهم لإزالة أي شوائب تكون شابت المراحل السابقة.

خاتمة البحث:

تشكل مسألة الإصلاح التربوي واحدة من القضايا المهمة فى مجال الحياة السياسية والاجتماعية للعالم المعاصر، فقد تجاوز تطور الثقافة الإنسانية التكنولوجية حدود كل تصور، وفى خضم هذه المتغيرات التى أحاطت بالمجتمع الإنساني بدأت الأنظمة التربوية تتصدع وتتداعى أمام هذا المد الحضارى الأسطورى الذى يهدد المعايير والأسس التقليدية التى قامت عليها المؤسسات التربوية. لذا تسعى القيادات السياسية والتربوية إلى بناء منطلق جديد يكفل للتربية أن تتجاوز التحديات التى تحيط بها.

بنظرة تحليلية مدققة لأحوال وواقع المدرسة المصرية نجد التحديات عديدة ومتنوعة، فالتلاميذ يتدفقون عليها عاماً بعد آخر نتيجة الزيادة الوعى بأهمية التعليم وزيادة الطلب الاجتماعى عليه، والزيادة السكانية المستمرة، ويؤدى هذا أو ذاك إلى مشكلة نقص المبانى المدرسية وتقليل فرص الإتاحة التعليمية و الاستيعاب الكامل للتلاميذ، حيث تضيق المدارس بطلابها، و ترتفع الكثافة الطلابية بحجرات الدراسة، وتعدد الفترات الدراسية، ويتبع تلك التحديات تحدى قلة الأجهزة والأدوات المدرسية مما ترتب عليه ضعف ثقة الأسرة فيما تقدمه المدرسة من تعليم لأبنائها.

ومن ثم بات الإصلاح ضرورة تعليمية وتربوية ومطلباً ملحاً فرضته متغيرات العصر وأزمة التعليم وعدم الرضا المجتمعى العام عن الأداء المدرسى وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمى لدى الطلاب.

وفي هذا الإطار جاء هذا البحث الذي استعرض أهم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح التربوي متخذا من المدرسة المتعلمة نموذجا لأحد هذه الاتجاهات وهو " الإصلاح المتمركز حول المدرسة ".

ولقد أوضح البحث ذلك من خلال محورين رئيسين، المحور الأول: المداخل الإستراتيجية للإصلاح التربوي. والمحور الثاني: المدرسة المتعلمة – كنموذج للإصلاح المتمركز حول المدرسة.

ونظرا لتبني وزارة التربية والتعليم في مصر لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فقد تم التركيز عليه . ويركز هذا المدخل على ضرورة أن تمتلك المدرسة الرؤية ورسالة وأهداف وآليات واضحة تمكنها من التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات المدرسية ضمن منظومة قومية تحدد الأهداف والمعاير والسياسات والأنظمة ونظم المحاسبة

من أجل تحقيق الجودة. مما هيئ الفرصة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوى يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة.

ويؤكد هذا المدخل على مجموعة من المبادئ من أجل أن يحقق الإصلاح الهدف المرجو منه، ومنها :

١- اعتبار المدرسة المحور الذي ترتكز عليه استراتيجيات التغيير في مجال التعليم .

٢- إدراك أهمية عمليات التغيير في مجال التعليم .

٣- إشراك المدارس في عملية إصلاح التعليم وتشجيعها علي اتخاذ المبادرات الخاصة بها في هذا الشأن .

٤- تدعيم علاقات التفاعل بين مجموعة العمل المدرسي من أجل تحقيق إصلاح حقيقي، كما يتعين تمكين المعلمين وبناء قدراتهم .

٥- الإقرار بأن أنجح أسلوب لتخطيط التعليم ووضع المناهج الدراسية يقوم علي الانطلاق من القاعدة (المدرسة) نحو القمة (وزارة التربية والتعليم).

٦- الإقرار بأن الإصلاح في حد ذاته يمثل عملية تعلم، لذا ينبغي التحلي برؤية ناقدة للإصلاح .

٧- التركيز بشدة علي الممارسات المتبعة في قاعات الدراسة .

٨- التأكيد علي أن المعلمين هم أيضا متعلمون.

٩- الإقرار بان التمكين يولد الالتزام.

١٠- توظيف المبادرات المحلية القادرة علي النجاح.

١١- تشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي حتى يقومون بدور مهم في عملية الإصلاح.

وتعتبر المدرسة المتعلمة هي الترجمة الحقيقية للمبادئ التي يقوم عليها مدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة.ولقد أوضح البحث السياق الفكري الذي ولد فيه مفهوم المنظمة المتعلمة، ذلك السياق الذي شهد ولادة مفاهيم المجتمع المتعلم والتعلم التنظيمي واقتصاد المعرفة ،وما إلي ذلك . وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن المدرسة المتعلمة مفهوم واعد فيه كثير من الإمكانيات، فالمنظمة المتعلمة تشجع أعضاءها علي صقل مهاراتهم والإفادة من خبرتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء كانت سلبية أم إيجابية، وهي تثمن مهارات وقيم الجميع، فكل الآراء تعامل علي قدم المساواة وباحترام مما يحفز علي مزيد من الإسهام ويشجع علي مزيد من التفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات وتحقيق الرضا الوظيفي . وفي المنظمة المتعلمة يتعلم العاملون مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة

بعملهم، كذلك يمكنهم أداء أدوار ومهام أخري غير التي تقع ضمن اختصاصاتهم . وفي الوقت نفسه يتوفر للمنظمة المتعلمة مخزون من المعرفة والخبرة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل. وبهذا المعني تكون المنظمة قد استثمرت في التعليم .

ولقد تعرض البحث لأهم المعوقات التي تحول بين المدرسة المصرية والتحول إلي المنظمة المتعلمة . وتم تقسيمها إلي معوقات خارجية وداخلية، ومن ثم طرح البحث رؤية مقترحة لتمثل مدارسنا لخصائص وصفات المدرسة المتعلمة، من خلال ثلاثة محاور هم :

أ- مستوي جاهزية المدارس للتغيير وتبني مقومات المنظمة المتعلمة .

ب-الأبعاد المختلفة لبناء المدرسة المصرية (كمنظمة متعلمة) .

ج- آلية العمل في المدرسة المتعلمة .

وختاماً، فإن التحول إلي المدرسة المتعلمة يحتاج إلي تدريب الصغار علي مدخل التفكير النظمي وإدخاله في المنهج، لأن علي الناس اليوم أن يتعلموا كيف يستخدمون المعرفة العابرة للتخصصات. حيث يقال أن المدرسة في الماضي كانت تعلم الطفل ٨٠% من المعرفة أما اليوم فالنسبة ٢٠% لذلك يجب تدريب الطفل علي التفكير واكتساب مهاراته لأن هذا هو السبيل لجعله يعيش في عالم متسارع التغير متداخل التخصصات.

مراجع البحث

١- السنبل، عبد العزيز (٢٠٠٢) : التربية في الوطن العربي علي مشارف القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .

٢- عاشور، محمد علي (٢٠٠٩) : تصورات المدراء والمعلمين في المدرس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة السائل العلمية ، س٣، ع٧، ليبيا، جامعة مصراتة .

٣- عبابنة، رائد إسماعيل، العدوان، ياسر مناع (٢٠٠٧) : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إربد ،الجامعة الأردنية .

٤- غرابة، زهير، بريش، عبد القادر (٢٠١١) : رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، الملتقي الدولي بعنوان (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة)، الجزائر جامعة الشلف .

5- Senge, P.M.et,al (1994): The fifth Discipline: field Book: Strategies and Tools for building a learning organization ,New York ,Doubleday Dell publishing Group Inc.

٦- جبران، علي محمد (٢٠١١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج ١٩، ع١.

٧- عطاري، عارف، عيسان، صالحة (٢٠٠٧) : المدرسة كمنظمة متعلمة – دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إربد ،الجامعة الأردنية . "

٨- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٠): مدرسة المستقبل، الدليل العملي، ورقة عمل مقدمة إلي ندوة(المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة، قطر .

٩- الطويل، هاني عبد الرحمن، عبابنة، صالح أمين (٢٠٠٩) : المدرسة المتعلمة – مدرسة المستقبل -، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .

١٠- أبو حشيش، بسام محمد، مرتجي، ذكي رمزي (٢٠١١) : مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصي من وجهة نظر العاملين فيها، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج١٩، ع٢ .

١١- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٥) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمـات، الإسكندرية، المكتب الجامعي .
١٢- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبد الله (٢٠٠٣) : المدرسـة المتعلمـة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ندوة أنماط التعليم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس .
١٣- جبران، علي محمد (٢٠١١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي مـن وجهة نظر المعلمين في الأردن، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسـات الإنسانية)، مج ١٩، ع١.
١٤- طلبة، جابر محمود (١٩٩٩) : التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل، القـاهرة، مركز الإيمان للنشر.
١٥- محمد، محمد عبد الحميد (٢٠٠٠) : اتجاهات التجديدات التربويـة، مجلـة التربيـة، مجـ٣، ع١، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .
١٦- محمد، أيمن محمد البيومى (٢٠٠٦): دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس فى الولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية، ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية .
١٧- مرسى، محمد منير (١٩٩٦) : الإصلاح والتجديد التربوي في العصـر الحـديث، القاهرة، عالم الكتب.
١٨- الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٧) : الإصلاح المدرسى بين مقتضيات الواقع وتحـديات المستقبل. دراسة ميدانية"، مؤتمر الإصلاح المدرسى – التحديات والطموح - جامعـة الإمارات، كلية التربية .
١٩- عبد الفتاح، نسرين عبد الحكيم (٢٠١٠) : الإصلاح المتمركز على المدرسـة فـى ضوء معايير الجودة الشاملة، دراسة مقارنة لنماذج عالمية، دكتوراه غيـر منشـورة، جامعة بنها، كلية التربية.
٢٠- ضحاوى، بيومى محمد (٢٠٠٧) : برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوى، مؤتمر الإصلاح المدرسى : تحديات وطموح، جامعة الإمارات، كلية التربية .
٢١- الكراسنة، سميح، الخزاعلة، تيسير (٢٠٠٧) : الانسجام بين العناصر الأساسية فـي المدرسة كنظام ودوره في تحقيق الإصلاح المدرسي، مؤتمر الإصـلاح المدرسـى : تحديات وطموح، جامعة الإمارات، كلية التربية .

٢٢- الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧) : دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي- دراسة تحليلية-، مجلة كلية التربية، س٢٢، ع٢٤، جامعة الإمارات .

٢٣- الحوت، محمد صبري (٢٠٠٤) : المدرسة الفعالة طموحات التطوير وتحديات الجودة، مؤتمر آفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية في الفترة من ٢-٣/١٠ / ٢٠٠٤ .

٢٤- جبران، علي محمد (٢٠١١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج ١٩، ع١.

٢٥- بكار، براء، الفاعوري، رفعت (٢٠٠٤) : إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، إربد، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

26- Zederayko,G.E (2000) : Variables in schools becoming learning organization .DAI-A61L04,1251.

27- Kelly,D.W(2001) : Seng's Learning Organization Concept Applied to one Vocational School Faculty(Peter Senge). DAI-A 61L07,2678.

٢٨- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبد الله (٢٠٠٣) : المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ندوة أنماط التعليم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس .

29- Thompson and et al.,(2004) : Professional Learning Communities ,Leadership ,and Student Learning ,Research in Middle Level Education 28(1), National Middle School Association, USA .

30- Dougherty,E.M.(2005) : The relationship between professional learning communities and student achievement in elementary schools. Unpublished Dissertation at University of La Verne, California ,USA.

٣١- البكري، نعيمة (٢٠٠٦) : واقع التعلم التنظيمي في مدارس سلطنة عمان ومعوقاته ، ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس .

٣٢- الكساسبة، محمد وآخرون (٢٠٠٩) : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج٥، ع١، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي .

٣٣- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٨) : العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير – دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٠، ع١ .

٣٤- الرفاعي، محمد نايف وآخرون (٢٠١٣) : مستوي تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،، مج٩، ع١، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي .

٣٥- الشلقان، عادل أحمد محمد (٢٠١٢) : دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية علي موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،، مج٨، ع١، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.

٣٦- سلام، محمد توفيق وآخرون (٢٠٠٧) : التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر – دراسة تحليلية كيفية –، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث تطوير المناهج .

٣٧ وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٠٨/ ٢٠١١-٢٠١٢.

٣٨- قاسم، مجدي وآخرون (٢٠١٠) : نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الأول، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .

٣٩- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٥) : التعليم للجميع ضرورة ضمان الجودة، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، منشورات اليونسكو .

٤٠- سليمان، سعيد أحمد، عبد العزيز، صفاء محمود (٢٠٠٦) : دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، القاهرة، وزارة التربية والتعليم .

٤١- الطويل، هاني عبد الرحمن، عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠٠٩) : المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .

٤٢- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبد الله (٢٠٠٣) : المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم، ندوة أنماط التعليم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس .

٤٣- علي، نبيل، حجازي، نادية (٢٠٠٥) : الفجوة الرقمية – رؤية عربية لمجتمع المعرفة، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، ع٣١٨ .

٤٤- الطويل، هاني عبد الرحمن، عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠٠٩) : المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .

٤٥- توماسيللو، ميشيل (٢٠٠٦) : الثقافة والمعرفة البشرية، ترجمة شوقي جلال، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، ع٣٢٨ .

46- Senge,P(2006) : The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization , New York :Doubleday.

47- Wheelen,T& Hunger,J(2006) : Strategic Management and Business Policy,New Jersy, Person Prentice Hall.

٤٨- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧) : التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة – اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرين، الرياض، دار المؤيد .

49- Garvin et al(2008) : Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review,86(3).

٥٠- حمود، خضير (٢٠١٠) : منظمة المعرفة، ط١، عمان، دار الصفاء .

51- Pedler and et al(1991) : The learning company: A strategy for sustainable development, New York McGraw-Hill.

٥٢- درة، عبد الباقي ابراهيم (٢٠٠٤) : المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم (٤٣)، ٢، عمان ،الأردن .

53- Ortenblad,A(2002):A Typology of the idea of learning organization ,Management Learning(33) .

٥٤- الكساسبة، محمد وآخرون (٢٠٠٩) : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج٥، ع١، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي .

55- Lena Aggestam (2006): learning organization or knowledge management – which came first, the chicken or the egg? Information technology and control, vol.35, no.3

٥٦- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤) : إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

57- Wilkins,R(2002): Schools As Organizations – some contemporary Issus, International Journal of educational management,16(3).

٥٨- الرفاعي، محمد نايف وآخرون(٢٠١٣) : مستوي تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،، مج٩، ع١، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي .

٥٩- حيدر، عبد اللطيف، محمد، محمد المصيلحي (٢٠٠٦) : دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، س٢١،ع٣٢.

٦٠- الحواجرة، كامل (٢٠١١) : المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، ندوة (استراتيجية المنظمة المتعلمة التنمية المستقبلية الشاملة للأعمال والأسرة والمجتمع، السعودية، الجبيل الصناعية . نقلا عن www.hrfolks.com

61- Senge,P(2006) : The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization , New York :Doubleday

٦٢- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبد الله (٢٠٠٣) : المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ندوة أنماط التعليم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس

٦٣- الطويل، هاني عبد الرحمن، عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠٠٩) : المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .

٦٤- عاشور، محمد علي (٢٠٠٩) : تصورات المدراء والمعلمين في المدرس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة السائل العلمية ، س٣، ع٧، ليبيا، جامعة مصراتة .

٦٥- جبران، علي محمد (٢٠١١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج ١٩، ع١.

٦٦- عبد القادر صلاح، فيصل، باسم (٢٠١٢): دور عمليات غدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،ع١٣ .

٦٧- عطاري، عارف توفيق، عيسان، صالحة عبد الله (٢٠٠٣) : المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة، ندوة أنماط التعليم الحديثة، اتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس.

68- Marquardt,M.J(2002);Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning, Nicholas Beartey Publishing Limited.

69- James, C. (2003);Designing Learning Organization, Organizational Dynamics, Vol.32, No.48.

70- Pedler and et al(1991) : The learning company: A strategy for sustainable development, New York McGraw-Hill

71- *B*aiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick(2004): The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 1

٧٢- عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠١١) : تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،مج١٢،ع٤،كلية التربية ،جامعة البحرين .

73- Silins and Mulford(2002): schools as learning organizations: The case for system ,Teacher and student learning .Journal of educational administration,vol;40(5) .

74- Brandt,R(2003): Is this school a learning organization? 10 ways to tell, Journal of staff development ,(24) 1 , Illinois State Board of education, USA.

٧٥- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤) : دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة ،٤٤ (١)، الرياض، المملكة العربية السعودية .

٧٦- بكار، براء، الفاعوري، رفعت (٢٠٠٤): إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، أربد .

٧٧- عبابنة، صالح أحمد أمين (٢٠٠٧) : المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة – الواقع والتطلعات، دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

٧٨- هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٨) : التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الرياض الإدارة العامة .

79- The Public Service Learning Policy Directaorate Canada Public Service Agency(2007): A Primer on the Learning Organization

٨٠- الرجوب، غادا (٢٠٠٨) : التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك، دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد .

٨١- جبران، علي محمد (٢٠١١) : المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج ١٩، ع١.

82- Smith,M(2001) : peter Senge and the learning organization, The encyclopedia of informal education, www.infed.org/ thinkers/ senge.htm

٨٣- دياب،مهري أمين(٢٠٠٧): التعليم الأساسي في مصر وجهود إصلاحه (١٩٩٠-٢٠٠٦) - برنامج تحسين التعليم الأساسي نموذجا- دراسة وصفية تحليلية ناقدة، مجلة كلية التربية، مج ١٧، ع٧٢ ،جامعة بنها .

Abstract

The research aims to analytical study of the most recent trends in educational reform with a focus on learning school as a formulas that reflect the most important entrances to reform a "school based reform," and has been divided search to several axes, the first axis: entrances strategy for educational reform, which has been reviewed The most important portals for educational reform and the adoption of search entrance reform centered around the school as the most appropriate entrances to the school has been adopted by the Egyptian Ministry of Education in Egypt. The second axis: school educated - as a model of reform centered around the school, where he was educated review of the philosophy of the organization and the most important models, as well as a learning school. And then went to study the most important challenges that hinder our schools turning to formula learning school. The third axis: a vision for the proposed reform of the Egyptian school in light of the elements of the learning organization, have been study this vision through three dimensions, the level of school readiness for change and to adopt elements of the learning organization. The various dimensions of the Egyptian school building (as an learning organization). And mechanism of action at the learning school.